سبيل التغيير

يمر العالم الإسلامي اليوم في أحلك مرحلة عشتها، فلم يعد السؤال في عالمنا المتخلف حضارياً عن أين يُقتّل المسلمون وتنتهك حرماتهم وأعراضهم بل في أي البلاد يسلمون من النوائب والمصائب، فقد تداعت الأمم علينا كما تداعى الأكلة على قصعتها سواء في فلسطين أو البوسنة والهرسك أو في الهند أو كشمير أو الصومال أو العراق أو طاجكستان أو الفلبين أو بورما أو الشيشان أو غيرها. بيد ان هذا يجب ألا يدعونا إلى اليأس، لأن اليأس من شيمة المنهزمين ! وعلينا ألا نرضى بواقع العجز والشلل والتخلف الذي يسيطر علينا، بل نسعى إلى تغييره. لقد اعتدنا وللأسف الشديد أن ندفن رؤوسنا في الرمال مثل النعام في المثل الدارج، وأن نُحمِّل الآخرين مسؤولية ما يحل بنا من مصائب وهزائم، وسواء صحت نظريات «التآمر علينا» التي نختفي وراءها أم لم تصح فإننا المسؤولون أولاً وآخراً عن عجزنا عن النهوض والذود عن النفس وتقديم البديل الرباني للإنسانية جمعاء، والله سبحانه وتعالى لا يغيّر ما بقوم حتى يغيّروا ما بأنفسهم. إن أسباب مصائبنا داخلية أكثر مما هي خارجية، فإن أردنا الفلاح في أمرنا، فعلينا أن نسعى لتحقيق شروط هذا النجاح من الداخل أولا.

قال لي المهندس مالك بن نبي - رحمه الله - عندما زارنا في أمريكا سنة ١٩٧١، إن زعيماً اشتراكياً جزائرياً قال له عندما تحررت الجزائر: «قطاركم سبق قطارنا بخمس دقائق فقط !» منبهاً إلى أن الحياة سباق، وأنّ سبق دقائق لا يمنح الضمان بالسبق مستقبلاً ! نعم، إن سباق الحضارات مستمر دونما هوادة، والرابح هو الذي يسعى بكفاءة وفعالية وصبر أكثر كي يحرز مرتبة الإتقان والإحسان والتفوق النوعي. إن المتصدي لإصلاح الأمة يدرك أن التخلف عمَّ وشمل جميع نواحي الحياة، واستمر لعدة قرون، ولا يمكن إصلاحه في بضع سنين، فلا بد من الصبر والمثابرة على إعداد النفوس وتدريبها، فإن قانون تداول الحضارات لا يكون إلا بتغيير ما بأنفسنا، وهذا يتطلب عقوداً من الزمان إن لم يكن قرناً أو بعض قرن ! فلو فرضنا أن تدهورنا استمر سبعة قرون تقريباً، فقد يحتاج نهوضنا إلى حوالى ١٠٪ من ذلك، أي ٧٠ سنة مثلاً، هذا إن ألزمنا أنفسنا بالتدريب القيادي للأفراد بصورة صحيحة.

وحين أتجول في أرجاء العالم أرى شباباً وشابات من طلبة الماجستير والدكتوراه يتفجرون حيوية ونشاطاً، ويتطلعون إلى مثل هذا الترشيد والتحسين والتدريب ليكونوا مؤهلين لنقل أمتنا من الظلمات إلى

النور ومن الفساد إلى الصلاح وذلك عن طريق الوسطية والاعتدال، بالحكمة والموعظة الحسنة والبعد عن الغلو أو الانحلال.

وفي الوقت نفسه، نُدرك أن عوامل الانحطاط تنخر في الغرب من الداخل بشدة، رغم قوّته واستعلائه في نواحٍ عديدة، فهذه أمريكا - القوة العظمى المتفرِّدة - تدلنا الإحصائيات على توجهها نحو جرف هار، فإحصاءات المخدرات والخمور واللواط والأمراض الجنسية والأطفال الحبالى والإجهاض والطلاق والقتل والسرقات... تسبب الهلع والرعب كمّاً وكيفاً! ماذا سيحدث إذا انهارت الحضارة الغربية بعد ربع قرن كما سبقتها الشيوعية قبل سنين؟ ومن سيكون الوارث الفعلي للحضارة الإنسانية؟ لا بد من السعي الجاد لإقامة حضارة إنسانية حرة عادلة تؤمن بالله وبالقيم الخلقية وبالمساواة البشرية، وتنبذ الشهوانية والمادية والعنصرية والطبقية والطائفية. وفي هذا الدليل حاولنا توجيه المتدربين نحو هذا الهدف النبيل، باستكمال الأدوات والمهارات اللازمة لقيادة رشيدة مُصلحة مُحسنة.

والدليل هو خطوة أولى على الطريق في محاولة لوضع الشباب على الصراط المستقيم، فيتقنوا فنون التخطيط وعلومه والاتصال والقيادة وكيفية صنع القرار ثم تنفيذه، ليكونوا جزءاً من عمل تسوده روح الفريق الجماعية، ويكتسبوا مهارات الخطابة والكتابة وضبط الجلسات وتشكيل اللجان وإدارتها وإقامة المؤتمرات والندوات والمخيمات، وغير ذلك من الانشطة.

صدر هذا الدليل أصلاً باللغة الإنكليزية، وطُبع خمس مرات، وهو يمثل محاولة لسد ثغرة مهمة لدى القارىء العربي، وقد تُرجم إلى اللغات الفرنسية والملاوية والتركية والأندونيسية والبرتغالية والأردية. ونأمل أن يسهم المفكرون والمُربُّون المتخصصون في إثراء المكتبة العربية في مجالات التدريب القيادي للشبان والشابات حتى يقوم الجيل الصاعد بمسؤوليته لبناء الحضارة والعمران على هُدىً وبصيرة، مسلحين بالمهارات والكفاءات والأفكار الإيجابية البنَّاءة، وليكونوا جزءاً من الحل لا سبباً في المشكلة، ويبدؤا من حيث انتهى الجيل الاسبق متجنبين أخطاءهم، قادرين على الابتكار المفيد بعيدين عن التكرار والتقليد الأعمى العقيم. وليس مهماً أين يكون منصب الفرد أو موقعه، هنا أم هناك، بل كيف يقوم بدوره ويعمل على ملء الثغرة التي يرابط عليها. وللوصول إلى الهدف المنشود نقدم هذا الدليل للتدريب القيادي لعل الله ينفع به شباب القرن الخامس عشر للهجرة!

واشنطن ١٤١٤هـ/ ١٩٩٤م

هشام الطالب
قسم التنمية البشرية

خطوة على الطريق

على الرغم من إقامة العديد من المخيمات وأنشطة التدريب في عالمنا المعاصر، فإن ميدان التنمية البشرية والتدريب القيادي لم يحظ بالاهتمام المناسب، إذ يحتاج إلى دراسة موضوعية جادة، لكي يأخذ الطابع المنهجي عن طريق الكتب والمناهج الدراسية. ولا تجد في الأدبيات العربية كتاباً واحداً يلبي تلك الحاجة الملحة أو يسد ذلك النقص المخل. إن كون هذا الدليل هو الأول من نوعه في مجال التدريب القيادي يعكس للأسف حالة إنحطاط الأمة التي يريد لها الله ان تكون شاهدة على الأمم. ان هذه الشهادة تقتضي من الأمة الشاهدة أن تنتج مئات الابحاث والكتب في مجالات التدريب والتنمية البشرية.

لقد تم بتوفيق الله تعالى إعداد هذا الكتاب، الذي يمثل - في رأينا - خطوة متواضعة في الاتجاه الصحيح الذي نأمل ان يكون أساسا تنبني عليه أعمال أفضل في الشكل والمضمون. انه دعوة تستحث همم العاملين في هذا المجال لمزيد من الابداع والانتاج.

ليس بالضرورة أن تتفق مواد هذا الكتاب مع كل الآراء والاتجاهات، أو أن تنطبق على جميع المؤسسات والمناطق بمعطياتها وخصوصيتها. لذا ندعو القائمين على العمل الإصلاحي بشتى مظاهره أن يبادروا إلى دراسة ظروف أنشطتهم، وتقويم أدائها، وإصدار ما يمكن أن يرشّد مسيرتهم من برامج التدريب، وينمّي مردودهم، وينقلهم إلى مراحل أخرى متقدمة وفق خصوصياتهم وإمكاناتهم واحتياجاتهم. وفي هذا السياق، يمكن أن يؤدي هذا الكتاب دور المرشد أو الدليل، ويستفاد من منهجيته، فيصحب استخدامه إشرافٌ لبقٌ من المشرفين على برامج التدريب التي تقوم على أساس المواد المقدمة هنا.

إننا ندرك أن التنمية البشرية والتدريب القيادي يمثلان ميداناً يتطور بحيوية وسرعة. وندعو الله أن يوفّق هذه الأمة الى إنشاء مؤسسات عديدة تلبّي احتياجات تنمية الموارد البشرية وبخاصة في أوساط الشباب الذين يؤمّل منهم إقامة نهضة حضارية عامّة تعيد إلى الأمة دورها الريادي.

ومثل هذا العمل لا يمكن أن ينجزه الهواة غير المتفرغين له، بل لا بد أن يكون جهداً منسقاً متخصصاً يقوم به المفكرون من العلماء والمهنيين حتى يؤتي ثماره التي أصبحت الأمة في أمسّ الحاجة إليها.

إن الهيئات والحركات الاصلاحية ستفعل خيراً كثيراً ان هي كرسّت جزءاً هاماً من مواردها لهذا المجال

المتخصص الذي لم يعد مستساغا بعد الآن أن يُترك الأمر للعموميين في ميادين العمل العام أو ذوي الأماني والنوايا الطيبة الذين لا تتوافر فيهم الكفاءة اللازمة. لقد استثمر الغربيون قدراً كبيراً من الجهد في هذا المجال، ومن الخطأ نقل ما وصلوا إليه بدون تقويم، لذا يتعين أن تمحّص أعمالهم وتغربل بكل عناية حتى يتم تأصيلها حضارياً وثقافياً قبل أن نفيد منها.

إنّها لمهمة كبرى، تتسم بالتحدي ، وتتطلب أعلى مرتبة في سلّم الأولويات.

لقد آثرنا أن يكون حجم الكتاب مناسباً للقراءة، ولهذا اقتصرنا على بحث الموضوعات الأكثر أهمية، على حين وردت الإشارة إلى العديد من الموضوعات للتذكير ولجلب انتباه المهتمين. لذلك، فإنه يحسن بالقراء المعنيين ألاّ يقصروا طموحهم على هذا الحيّز، بل يسعوا إلى البحث عن مراجع ومصادر ، تتيح لهم فهماً أعمق وتخصصاً أدق في هذا الموضوع. إن هذا المجال ينمو بسرعة، ويتوقع أن يستمر تحديثه والتوسع فيه باستمرار نتيجة للبحوث الجديدة. لذلك، نرى أن المتابعة الحثيثة لما ينشر من مطبوعات، وما يعقد من مؤتمرات ستكون لها فوائد جمة.

والحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع، ونسأله أن يتقبل منا ويهدينا الصراط المستقيم، آمين.

واشنطن ١٤١١هـ/ ١٩٩١م

هشام الطالب
قسم التنمية البشرية

خلفية تاريخية

أولاً - قصتنا في مجال التدريب

تبدأ قصتنا في تشرين الثاني/ نوفمبر ١٩٧٣م في مدينة غاري، بولاية إنديانا الأمريكية، حيث تساءلنا خلال اجتماع للّجنة التنفيذية لاتحاد الطلبة المسلمين في الولايات المتحدة وكندا (MSA): «ما الغرض من عملنا هذا كله؟ وما الشيء الذي خرجنا به من هذه الاجتماعات الإدارية المطولة شهراً بعد شهر، وعاماً بعد عام؟»

سرعان ما أدركنا حينذاك أنه الى جانب ادارة تلك المنظمة كان علينا ان نكتسب ونطوّر قدرا كافيا من التعلم والمهارات والارتقاء الروحي خلال دورة العضوية، فقررنا أن نخصص اليوم الأول من كل اجتماع تعقده اللجنة التنفيذية لاحقا للتدريب القيادي، وفي هذا السياق كوّنا لجنة خاصة للتخطيط والتنظيم.

أثمرت أعمال تلك اللجنة وحققت نجاحاً وفتحت آفاقاً أرحب للنشاط الإسلامي، فانتقلت الى تحليل نمو الاتحاد وتحديد احتياجاته، ووضعت لذلك خطة عمل مستقبلية شُرع في تنفيذها، مثبتةً الحاجة الماسة لإعداد جيل أفضل من الدعاة الميدانيين الذين يتمتعون بمهارات أعظم وخبرات أوسع. وبناءً على ذلك أضحت البرامج التدريبية الجيدة أمراً حيوياً، وأصبح من الضروري إنشاء قسم متفرغ للتدريب. كذلك أوصت لجنة التخطيط والتنظيم بتأسيس أمانة عامة تضم أقساما للتربية والاعلام والادارة والمالية. لقد تبلور وطُبّق المفهوم الامثل للداعية المتفرغ، والذي لا يزال يعطي ثمارا يانعة. وتحقق ذلك الحلم فعلاً بفضل الله تعالى عام ١٩٧٥م في انديانابوليس في ولاية إنديانا الأمريكية، وبعد ذلك بعام انتقل القسم مع الأمانة العامة إلى مقر المركز الإسلامي في أمريكا الشمالية في مدينة بلينفيلد القريبة من إنديانابوليس.

ثانياً - قسم التدريب بمقر اتحاد الطلبة المسلمين

كانت أول مسألة حاسمة واجهها هذا القسم عند تأسيسه عام ١٩٧٥م هي: على ماذا يتم التدريب؟ وكانت الإجابة العامة التي تقول «تدريبهم على الإسلام» لا تقدّم كبير عون، لأن الإسلام يصلح لكل زمان ومكان. ونظراً لأن مبادئه شاملة وواسعة وإمكانات تطبيقه متنوعة، فإن هذه الإجابة المغرقة في العمومية لا

تمنحنا التخصيص الذي نحتاجه لتنفيذ برامج معينة ومتنوعة، كما أن تراثنا من المؤلفات الإسلامية على ما هي عليه من منحى موسوعي وأسلوب صعب لا يوفر ذلك المطلب أيضاً.

ونتيجة لذلك ارتأى القسم أن يكاتب عددا من العلماء والباحثين المسلمين المنتشرين في أنحاء العالم (بلغ عددهم ستة وثمانين متخصصا) طالباً أن يكتب كل منهم بحثاً مختصراً لا يزيد عن عشر صفحات في موضوع تخصصه. بيد ان الاستجابة كانت محدودة لا تتعدى عشرة بالمائة، بالإضافة إلى أن عدداً من البحوث لم تكن بالمستوى الذي نأمل شكلاً أو مضموناً، فكان ذلك من دواعي الالتفات إلى المواد الأمريكية المحلية في مجالات الاتصال والإدارة خاصة، ساعين الى إنجاز مهمتين في آن واحد، «أمركة» المواد الإسلامية و«أسلمة» المواد الأمريكية، وكانت الثانية أسهل من الأولى لأن كل ما هو معقول ومفيد كان له سند، في آية أو حديث أو قول من أقوال السلف الصالح.

وقد تم والحمد لله تعالى إنجاز البرنامج التدريبي الأول في صفر ١٣٩٦هـ الموافق كانون الثاني/ يناير ١٩٧٧م، إذ ركّز البرنامج المذكور على تحديد أربعة محاور أساسية للتدريب:

(١) الارتقاء الروحي.

(٢) المعرفة والفهم السليم للإسلام.

(٣) المعرفة الموضوعية بالديانات والمذاهب الفكرية المعاصرة.

(٤) اكتساب مهارات الدعوة وأدواتها.

وقد نُفِّذَ البرنامج من خلال أربعة مخيمات تدريبية استغرقت ١٠٣ ساعة عمل، وتضمنت أطروحاتها ٦٨ مادة في مجالات الثقافة الإسلامية والمذاهب الفكرية المعاصرة والمهارات الميدانية، وساهم في البرنامج ١٢٠ مشتركاً، منهم ٢٧ من الأخوات.

وبحلول نهاية السبعينات تبنّى الفكرة العديدُ من المنظمات الإسلامية على المستويين المحلي والدولي، وقد أسهم الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية والندوة العالمية للشباب الإسلامي - على وجه الخصوص - بقدر كبير في تنظيم المخيمات للتدريب، كما قامت رابطة العالم الإسلامي من جانبها بإقامة معسكرات أخرى، وكل ذلك أسهم في تطوير مفهوم التدريب القيادي الإسلامي وتوسيع آفاقه.

ومع مطلع القرن الخامس عشر الهجري ازداد الاهتمام بهذا الأمر، وتوطدت العزائم على إيلائه ما يستحق من الجهود واستقطاب الكفاءات له، فقرر المعهد العالمي للفكر الإسلامي والاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية إعداد هذا الدليل للتدريب القيادي الذي يلخِّص إسهامات المنظمات والهيئات والمؤسسات الإسلامية العديدة والمنتشرة شرقاً وغرباً. وقد تيسّر بفضل الله تعالى صدوره، راجين أن يعمّ نفعه.

ثالثاً – علامات على الطريق : المنظمات الرائدة

أسهمت المنظمات التالية بالكثير في تبني مشروعات التدريب القيادي وتطويرها وتجريبها:

(١) اتحاد الطلبة المسلمين في الولايات المتحدة وكندا (MSA) :
The Muslim Students Association of the US and Canada

تأسس اتحاد الطلبة المسلمين في الولايات المتحدة وكندا ـ والذي يعرف اختصاراً بـ MSA ـ في مطلع كانون الثاني/ يناير عام ١٩٦٣م، على أيدي حوالى عشرة شبان كانوا يدرسون في جامعات أمريكية مختلفة، فعقدوا اجتماعهم التأسيسي الأول في مدينة شامبين – إربانا، بولاية إلينوي الأمريكية. ولعقدين كاملين من الزمان قام الاتحاد بتعبئة الطلبة والجاليات في أنحاء القارة، وصار عاملاً نشطا في تحقيق الوجود الإسلامي وترسيخه في أمريكا الشمالية قاطبة.

لقد تولّى قيادة الاتحاد رؤساء متطوعون منتخبون تساعدهم أمانة عامة دائمة تأسست عام ١٩٧٥م، وقام بعقد مؤتمرات سنوية عامة ومؤتمرات إقليمية وندوات محلية، ونظّم برامج تدريبية، كما أصدر مجلة شهرية، وكان حريصا في كافة أنشطته على تقديم الإسلام بصفائه ونقائه وشموليته للمسلمين وغير المسلمين. ومن خلال مؤسساته المتخصصة، كالوقف الإسلامي لأمريكا الشمالية North American Islamic Trust (NAIT) ومركز التعليم الإسلامي Islamic Teaching Center (ITC)، ثابر الاتحاد على خدمة الدعوة الإسلامية عبر كافة المجالات والمنابر المتاحة، لا سيما المؤسسات الأكاديمية والجامعية في أمريكا الشمالية.

ثم تطوّر الاتحاد ليصبح جزءاً من الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية (ISNA) الذي تأسس عام ١٩٨٣م.

أ – لجنة التخطيط والتنظيم في اتحاد الطلبة المسلمين

تشكلت هذه اللجنة برئاسة الأخ الكريم التيجاني أبو جديري – رحمه الله – وقامت بنشاطات ميدانية واسعة، وعرضت الهياكل التنظيمية وراجعتها، كما قوّمت بشكل عامّ جميع جوانب الاتحاد، وذلك لإعداد خطط بعيدة المدى نخصّ منها بالذكر التقرير الذي انبثقت عنه الأمانة العامة ومركز التعليم الإسلامي (ITC). ومن الإنصاف القول إن إسهام هذه اللجنة كان من أهم العوامل في نجاح النهضة الإسلامية في أمريكا الشمالية.

ب – قسم التدريب

أدرك القائمون على الاتحاد منذ الفترة المبكرة لنموه أن مستقبله مرتبط بتوافر الموارد البشرية المدربة تدريباً جيداً، فقاموا عام ١٩٧٥م بتأسيس الأمانة العامة الدائمة التي قامت بتحويل لجنة التدريب إلى قسم

مختص يشرف عليه مدير متفرِّغ، وكلف د. هشام الطالب بتأسيسه ثم بأدارته حتى عام ١٩٧٨. بعدها، تم دمج قسم التدريب مع قسم التربية.

وقد تولى القسم تمحيص وتجميع أدبيات التدريب التي تثري نشاطه بالإضافة إلى إدارة عدد من برامج التدريب لأعضاء اللجنة التنفيذية للاتحاد ورؤساء الفروع المحلية والممثلين الميدانيين. كما قام القسم بوضع تفاصيل البرامج التدريبية وتقديم مناهج التدريب، وتوزيعها على المنظمات والمؤسسات في أنحاء القارة الأمريكية.

(٢) الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية (ISNA)

Islamic Society of North America

عندما بلغ عمر اتحاد الطلبة المسلمين حوالى ١٥ عاماً بدأ الإعداد للقيام بدور موسع في القارة الأمريكية، فدعا عام ١٩٧٧م إلى عقد اجتماع تاريخي في مقره في مدينة بلينفيلد بولاية إنديانا الأمريكية ضمّ مجموعة متنوعة من العاملين في مختلف المنظمات. وتشكل من خلال هذا الاجتماع فريق عمل أوصى بهيكل تنظيمي جديد للعمل الإسلامي في أمريكا الشمالية لمواجهة التحديات المتزايدة والقيام بالمسؤوليات المتنامية بين الجاليات الإسلامية في القارة. ونتيجة لنمو اتحاد الطلبة والأعداد المتزايدة من الأعضاء النشطين بين خريجيه، فقد تقرر إنشاء منظمة أوسع باسم الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية (ISNA) في كانون الثاني/ يناير ١٩٨٣م كمظلة عامة تضم غيرها من المنظمات. وأصبح كل من اتحاد الطلبة المسلمين (MSA) واتحاد الجاليات المسلمة والمشكّلة حديثاً Muslim Community Association (MCA) والجمعيات المهنية الإسلامية الثلاث: الجمعية الطبية الإسلامية Islamic Medical Association (IMA) وجمعية العلماء والمهندسين المسلمين Association of Muslim Scientists and Engineers (AMSE) وجمعية علماء الاجتماع المسلمين Association of Muslim Social Scientists (AMSS) هي الأركان المؤسسة لها.

وهكذا أصبح الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية اتحاداً يضم تلك المنظمات أساساً، إضافة إلى كونه اتحاداً ذا عضوية فردية مفتوحة لكل المسلمين.

هذا، وتتبع الاتحاد ثلاث مؤسسات للخدمات هي: الوقف الإسلامي لأمريكا الشمالية (NAIT) ومركز التعليم الإسلامي (ITC) ومؤسسة الوقف الإسلامي الكندية Canadian Islamic Trust Foundation (CITF).

إن الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية يستمد قوته ـ بعد الله تعالى ـ من خاصيته متعددة الأعراق وقاعدته الجغرافية العريضة، وتتمثل أولوياته في وحدة الجاليات الإسلامية وتوجيه جهودهم نحو خدمة الإسلام وأهله وتعليم أولاد المسلمين والدعوة العامة للتعريف بالإسلام.

والهيئة العليا المنوطة بتقرير سياسة الاتحاد هي مجلس الشورى المنتخب الذي تنبثق عنه لجنة تنفيذية متطوعة تشرف على الأمانة العامة المتفرغة التي تعدّ بمثابة الذراع التنفيذي للاتحاد. ويتم تنفيذ خطة عمل الاتحاد بالتعاون مع مؤسسات الخدمات (مثل الوقف الإسلامي لأمريكا الشمالية ومركز التعليم الإسلامي).

أما المهام فهي تلك التي كان يقوم بها اتحاد الطلبة المسلمين مع قدر رحب من التوسع والتنوع، إذ تمت تنمية وإثراء مجلة «الآفاق الإسلامية» Islamic Horizons والمؤتمر السنوي والبرامج الأخرى التي تُعنى بالجاليات في أمريكا الشمالية، على حين قام اتحاد الطلبة بالتركيز على الطلبة داخل الجامعات والمؤسسات الأكاديمية.

يعتبر الاتحاد من أكبر المنظمات الإسلامية في أمريكا الشمالية، إذ ينبثق عنه أكثر من ٣٠٠ فرع بين منظمات محلية ومساجد ومراكز. فمن المنظمات التابعة له رابطة الشباب المسلم العربي لأمريكا الشمالية Muslim Arab Youth Association of North America (MAYA) وجمعية الدراسات الإسلامية الماليزية Malaysian Islamic Study Group (MISG) وجمعية الشبان المسلمين لأمريكا الشمالية Muslim Youth of North America (MYNA) وغيرها.

إن جمعية الشبان المسلمين لأمريكا الشمالية تمثل أمل المستقبل للإسلام في أمريكا الشمالية، لأنها تضم جيلاً فريداً من الشباب الذين ولدوا في أمريكا الشمالية وتربوا على الالتزام بالإسلام، بالإضافة إلى خبرتهم بالنظام الأمريكي المحلي، وهم يجمعون بين الانتماء للإسلام عقيدة وسلوكاً والفرص الهائلة المتاحة لهم للتأثير في الساحة الأمريكية.

(٣) الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية (IIFSO)

International Islamic Federation of Student Organizations

يتألف الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية من منظمات الطلبة المسلمين المنتمين إليه في أنحاء العالم كافة. وقد أصبح الاتحاد الذي تأسس عام ١٩٦٩م المنظمة الرائدة في مجال ترجمة ونشر المؤلفات الإسلامية بشكل يسمح بالاستفادة منها، وبالعديد من اللغات، فقد قام هذا الاتحاد بنشر حوالي عشرة ملايين نسخة من خمسمائة كتاب بثمانين لغة.

ويقوم الاتحاد بعقد لقاءات جمعيته العمومية ومؤتمراته التدريبية في القارات المختلفة للمساعدة في تطوير أدائه وتحسينه. كان د. أحمد التوتونجي أول أمين عام للاتحاد، ثم تلاه د. هشام الطالب، د. سيد سعيد، الاستاذ مصطفى الطحان، د. مصطفى عثمان، ود. سيد طاهر.

(٤) الندوة العالمية للشباب الإسلامي (WAMY)

World Assembly of Muslim Youth

تأسست الندوة العالمية للشباب الإسلامي عام ١٩٧٢م في الرياض وذلك في اجتماع عالمي ضم طليعة العاملين في الأنشطة الشبابية آنذاك، بالإضافة إلى ممثلين عن المنظمات الشبابية في أنحاء العالم.

وكانت الندوة، ولم تزل، نشطة في عقد معسكرات الشباب الدولية والمحلية في القارات الخمس. وهي تقدم العون لمنظمات الشباب والطلبة في أنحاء العالم لتمكينها من تنفيذ مشروعاتها وخططها، وتعقد اجتماعات عالمية دورية كل ثلاث سنوات تقريباً وتنشر وقائعها لتعميم الفائدة منها. يقع مركز الندوة في الرياض، وكان أمينها العام الأول هو د. عبد الحميد ابو سليمان، تلاه د. أحمد باحفظ الله، د. توفيق القصيّر، ود. مانع الجهني.

(٥) رابطة العالم الإسلامي (MWL)
Muslim World League

رابطة العالم الإسلامي هي منظمة عالمية الانتشار، مقرها الرئيس في مكة المكرمة ولها مكاتب ودعاة مستديمون في كثير من الدول.

وتهتم الرابطة برفع مستوى المسلمين ورعايتهم، ولا سيما في الدول التي يعدّ المسلمون فيها أقلية. وتعقد عدداً من المؤتمرات الدولية والإقليمية، وتساعد في إنشاء المساجد في أنحاء العالم، والدفاع عن الاقليات المسلمة.

(٦) المعهد العالمي للفكر الإسلامي (IIIT)
International Institute of Islamic Thought

هو معهد علمي للأبحاث تأسس عام ١٩٨١م لإحياء الفكر الإسلامي وتعزيزه وتحقيق إسلامية المعرفة والتأصيل الإسلامي لها في العلوم الاجتماعية والمذاهب الفكرية المعاصرة، إلى جانب قيامه باستكشاف إمكانات إدراج المعرفة ضمن أنظمة إسلامية مستنبطة على أسس عقدية وشرعية، وتناول المشكلات الإنسانية بالتركيز على المبادىء والمفاهيم والقيم في المنظور الإسلامي.

ويقوم المعهد بعقد ندوات ومؤتمرات متخصصة ونشر الوقائع والكتب والابحاث العلمية بالعربية والإنكليزية ولغات المسلمين، سواء كانت من إنتاجه الخاص هو أم من إعداد العلماء والمختصين حيثما كانوا.

لمن هذا الدليل؟ وكيف يستخدم؟

أولاً - تعريف التدريب والتنمية والتربية

يستخدم مصطلحا التدريب والتنمية بين المهنيين والمهتمين بالتنمية البشرية بشكل تبادلي في أكثر الأحيان للدلالة على تحسين قدرة المرء في سبيل تحقيق ما يتوقع منه في مستوى الأداء والإنجاز. بتحديد أكثر، يمكن أن نعرّف هذين المصطلحين على الوجه الآتي:

- **التدريب** : مجموعة من البرامج المهتمة بالتعلّم وتحسين أداء المتدرب ومهارته الفنية.
- **التنمية** : مجموعة من البرامج التي تتناول تطوير المهارات التحليلية والقيادية لتحسين القدرة على الإشراف والإدارة.
- أما التربية فهي تحصيل المعرفة التي تثري التفكير وتحسن السلوك والمهارات من خلال التدريب والتنمية.

التدريب الإسلامي

يقصد بالتدريب الإسلامي مجموعة النشاطات التي تعلم المتدربين وتحفزهم وتثري قيمهم الروحية وترتفع بمستويات تفكيرهم وتحسن مهاراتهم القيادية وأساليب الدعوة التي يتبعونها.

وتفترض برامج التدريب الإسلامية وجود مستوى أساس من الالتزام الإسلامي والفهم والوعي، ومن ثم السعي الى تطويره، وتعتمد الطريقة المتبعة على ربط الأهداف المحددة وأساليب تحقيقها، بعلاقة الإنسان بخالقه والنظرة الصحيحة للكون والحياة. كما تهدف مادة البرامج التدريبية الى تعزيز فهم المتدرب للاسلام وزيادة التزامه به.

ثانياً - لمن أُعِدَّ هذا الدليل؟

ليس الغرض من هذا الدليل إقناع المتدرب بالإسلام، فهو يفترض أن لدى جمهوره التزاماً معيناً بهذا

الدين ورغبة حقيقية في تطبيقه ونشر دعوته. والجمهور الأول المتوخى لهذا الدليل هو طلبة الجامعات في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا، والذين تكون أعمارهم غالباً بين سن الثامنة عشرة والثلاثين تقريباً. كما يمكن استخدامه للأعمار الأخرى، وان كان ذلك يقتضي بعض التعديلات. وإلى جانب ذلك القطاع المحدد والواسع معا، يصلح الدليل للمستويات المحلية والدولية، كما يمكن استخدامه في التدريب الذاتي وتدريب الآخرين.

ويقصد بهذا الدليل التدريبي، بالإضافة إلى مواد القراءة والدراسة الموصى بها، أن يحقق أكبر قدر من الفائدة للعاملين المجربين في حقل تدريب الجيل القادم من الشباب القيادي.

ونورد فيما يلي وصفاً لفئتين رئيستين من هؤلاء:

أ ـ الشبان : يشغل الشباب المسلم بعض الوظائف ذات المسؤولية والتوجيه في أغلب المنظمات العامة التي تشمل عضويتها الرجال والنساء. وهؤلاء إما أن يكونوا قادة للمنظمات والبرامج الشبابية أو قادة لمنظمات الجاليات. وفي كلتا الحالين هم غالباً ما يكونون في مستهل طريقهم لاكتساب الخبرات القيادية، وعادة ما يكونون مدركين لحاجتهم إلى اكتساب المهارات التي تساعدهم على تأدية مهامهم بطريقة فعالة.

ب ـ الشابات : شرعت الشابات المسلمات في تولّي مراكز المسؤولية في مجال الدعوة الإسلامية، وذلك بتولّي مسؤولية المشروعات والأنشطة في المنظمات والبرامج الشبابية وكذلك منظمات الجاليات. وهن يتولين بالفعل مناصب القيادة في المنظمات النسائية. ولا مراء ان فعاليتهن في القيادة على بصيرة صحيحة تعدّ من الأمور الحاسمة للنمو الشامل.

ونحن على وعي تام بأنه لا يوجد برنامج واحد يمكن أن يناسب كافة المنظمات أو الدول بأسرها على تنوع مشاربها. ولذا قد يتضح أن مادة ما غير ملائمة لمواقع أو مناطق معينة، لكنها صالحة لحالات أخرى. ويمكن معالجة مثل هذا الموقف بالتكيّف المدرك والتعديل الواعي في التطبيق الفعلي للبرامج عبر فرص التدريب المختلفة. وبينما يتوجه الخطاب في هذا الدليل الى المتدرب والرجل، فان مادة التدريب في هذا الدليل قد قُصد بها الرجال والنساء على حد سواء.

ثالثاً – كيف نفيد من هذا الدليل؟

يتكون هذا الدليل من خمسة أبواب بالإضافة إلى المقدمة. ويجيب هيكله الأساسي على الأسئلة التالية: لماذا نتدرب؟ وعلى ماذا نتدرّب؟ وكيف نتدرب؟ وتتناول أبواب الكتاب هذه الاسئلة على النحو التالي:

الباب الأول : يعرض لحركة التوعية الإسلامية والحاجة إلى التدريب – ويجيب عن السؤال الأول: لماذا نتدرب ؟

البابان الثاني والثالث : يتناولان العناصر الأساسية للقيادة والمهارات الضرورية للفرد والجماعة، وذلك للاجابة عن السؤال الثاني: على ماذا نتدرب؟

البـاب الرابع : يتناول ما يحتـاج المدرِّبون إلى تعلّمه من أجل تدريب الآخـرين بشكل فعّـال، وذلك للاجابة عن السؤال الثالث: كيف نتدرب؟

أما الباب الخامس والأخير، فيركز على تنظيم وإدارة مخيمات الشباب كأداة أساسية للتدريب.

وقد أدخلنا في كل فصل بعض الأنشطة والوسائل التعليمية المختلفة: كأهداف التعليم، ونقاط عمل، ولطائف هادفة، وأسئلة للمناقشة، وتمارين لتقويم مدى الاستيعاب والفهم، وذلك لتقوية خبرات التدريب سواء للمجموعات أو للأفراد وتعزيزها. كما يجري التنويه بين فترة وأخرى بالعلاقات القائمة بين الموضوعات الفرعية لترسيخ المادة التعليمية الفنيةوتوسيعها.

أ – أحسن الطرق للاستفادة من الدليل

يقدم الدليل مادة علمية سهلة القراءة تساعد الفرد على تقويم ذاته. وللاستفادة القصوى منه يفضل الاطلاع على جميع فصوله بنفس الترتيب، ثم يقرأ كل فصل على حدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وينصح باستعمال مادة الدليل بدأب في الاعداد للمحاضرات والندوات التدريبية وكافة المناسبات ذات الصلة.

أما بالنسبة إلى المجموعات، فيستحسن أن تتم مدارسة الدليل في معسكر تدريبي يعقد لمدة أسبوع أو أسبوعين، على أن يتولى إدارة مثل هذا البرنامج مدرِّبٌ ذو خبرة وافية، ويمكن ترتيب برنامج تدريبي مماثل للشابات.

ب – متى يستخدم الدليل؟

بعد القراءة الأولى راجع الدليل كل مرة تكون فيها مُقْدماً على موقف يعرض له الدليل. استخدمه مثلا حينما يطلب منك إلقاء خطبة أو تنظيم نشاط أو اتخاذ قَرار أو ترؤس اجتماع أو المشاركة في معسكر تدريبي. فإذا كنت مسؤولاً عن نشاط ما يمكنك إعداد نسخ من صفحات معينة من الكتاب، توزعها بنفسك على من يحتاج إليها. إن الفائدة لا تقتصر على تجديد المهارات التي يتمتع بها المشاركون فحسب، بل تشمل أيضاً التماثل والاتساق في كيفية ادائهم لمهامهم القيادية. وكلما استخدمت الدليل في مواقف معينة، حاول ان تضيف اليه حالات دراسية مخصصة وردود فعل المتدربين وتقويمات المدربين، ونحو ذلك. وبتوظيف هذه المادة، حاول ان تضفي على عملية التدريب والتعلم خصوصيات مفيدة وذات صلة بالغاية الأسمى.

ج - كيف يمكن استكمال معلومات الدليل؟

إن المقصود من هذا الدليل هو أن يعالج موضوعات أساسية ترتبط بتدريب الشباب على فنّ وعلم القيادة. ومع ذلك، فإنه لا يمكن لأيّ دليل كهذا أن يكون موسوعة شاملة جامعة مانعة. وللمزيد من الاطلاع فقد أرفقنا قائمة ببليوغرافية بالمواد في نهاية الكتاب. كما تم إعداد مجموعة من مواد التدريب حول بعض الموضوعات التي يتناولها هذا الدليل.

الباب الأول

آفاق التدريب القيادي

عندما نتحدث عن «التدريب»، علينا أن نحدد إطاره ومنطلقاته من منظور صحيح، موضحين أموراً لا بد منها كي لا ننطلق من فراغ:

١ - غاية خلق الإنسان ووظيفته في الحياة.

٢ - وضع حركة التوعية الإسلامية خلال القرن الرابع عشر الهجري. لأنه اذا كان كل شيء على ما يرام، فلا حوافز اذا لتدريب الافراد وتحسين ادائهم اليومي.

يمكننا اثر ذلك أن نحدد أهداف التدريب بوضوح للاستفادة منها، وإذا لم يكن لدينا قدر كاف من الاجماع على تلك المبادئ، فلا يمكننا أن نشرع في التدريب لأننا سوف نواجه على الدوام أسئلة تعوقنا: لماذا؟ وما الغاية؟ وكيف؟ ولتسوية مثل تلك القضايا المهمة ابتداءً، فإننا نقتبس ما ورد في القرآن الكريم:

﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾ ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ ﴿٥﴾ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ ﴿٦﴾﴾ (التين)

وقال النبي عليه السلام: «إِنَّ اللهَ كَتَبَ الإِحْسانَ على كُلِّ شَيْءٍ، فإذا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنوا القِتْلَةَ وإذا ذَبَحْتُمْ فَأَحسِنوا الذِّبْحَةَ، ولْيُحِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ ولْيُرِحْ ذبيحَتَهُ».(١)

في ضوء هذه التوجيهات الربانية والنبوية، يصبح العاملون في الحقل الإصلاحي ملزمين بتنمية أنفسهم وتطويرها ليقولوا قولاً سديداً ويؤدوا عملاً سوياً متقناً. وهذا هو هدف التدريب القيادي.

ذلكم هو المحور الأساسي الذي يدور حوله هذا الجزء من الدليل ليقدم عرضاً لهدي القرآن الكريم في تحديد أهداف التدريب، وملخصا وضع حركة التوعية الإسلامية في هذا العصر.

---

(١) رواه مسلم وأبو داود والترمذي والدارمي وابن ماجه والنسائي.

الباب الأول

آفاق التدريب القيادي

الفصل

١

الداعية والبيئة والمجتمع

أولاً : الغايات والوسائل

ليس المسلم الحق من يدَّعي أنه يقارع الشيطان ويتقوقع على نفسه مُمَنِّيًا النفس بأنه سيقفز إلى الجنة بغير حساب، بل هو من يتفاعل باخلاص وحيوية مع بيئته ومجتمعه ليُحدث التغيير المنشود. فليس الإيمان بالتمني أو بالتحلّي. والمسلم الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خيرٌ وأحبُّ الى الله وأعلى درجة ممن يعتزلهم.

﴿وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُۥ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَىٰهُ ٱلْجَزَآءَ ٱلْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾﴾ (النجم)

إن المسلم لا يعيش في فراغ، وإنما يتواصل مع من حوله باستمرار حيث ان الشهادة على أعمال البشر ليست لله وللرسول فحسب، بل وللآخرين ايضاً. فما الذي يرفع من درجة المسلم إذاً؟ إنَّ حديث رسول

الله واضح في هذا الصدد:

«الخَلْقُ عِيالُ الله، أحَبُّهم إليه أنْفَعُهُمْ لِعياله».[1]

فالصلاة والصيام والذكر والتسبيح ليست المعيار الوحيد لتقييم صلاح المسلم، وإنما المعيار هو مدى نفع المرء لغيره من الناس، عملا بالقول المأثور: «من لا يهتم بأمر المسلمين فليس منهم».

وينبتغي أن تثمر العبادات في حياة الإنسان المواصفات الإيجابية التي تؤهّله لخدمة الإنسانية جمعاء. ويجب ألاّ تقتصر مهمة الجماعة الإسلامية على خدمة نفسها بل تتعداها الى خدمة الآخرين. فالجماعة ليست غاية في ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق مصلحة الأمة والعالم، وهما فوق مصلحتها الخاصة.ها هو الرسول عليه السلام يوجهنا: «إرْحَمُوا مَنْ في الأرضِ يَرْحَمْكُمْ مَنْ في السَّمَاءِ»[2].

إن الجماعات التي تحصر نشاطها فيما بين أعضائها تفقد رؤية غاياتها وتتخلى عن دورها الحقيقي وتصبح خادمة لنفسها فقط، فتفقد بذلك مبرر وجودها، وعليه ينبغي أن تُوجَّه جميع برامج إعداد الأعضاء وتدريبهم نحو خدمة الأمة بشكل أفضل. فإنشاء مؤسسة من أجل خدمة المؤسسة نفسها هو أشبه ببناء بيت لمجرد إقامة البناء فقط.

إن بيئة الداعية ومجتمعه هما مجال عمله الرئيس، وهو مسؤول أمام الله عز وجل الذي سيحاسبه عما يقوم به من عمل في هذا الميدان كما في غيره.

ثانياً: مفهوم السفر والاستكشاف في القرآن الكريم (السير والنظر)

﴿وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِىٓ إِلَيْهِم مِّنْ أَهْلِ ٱلْقُرَىٰٓ ۗ أَفَلَمْ يَسِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَيَنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ۗ وَلَدَارُ ٱلْءَاخِرَةِ خَيْرٌ لِّلَّذِينَ ٱتَّقَوْا۟ ۗ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿١٠٩﴾﴾ (يوسف)

أ – الدائرة الغيبية ب – الدائرة الكونية ج – الدائرة العالمية	العلم بهذه الأمور مشترك لدى جميع المسلمين، وتعتبر ثوابت لا تتغير بتغير المكان الجغرافي.
د – الدائرة المحلية	العلم بهذه الدائرة محدد ومخصص ويختلف باختلاف البلد والأفراد.

(١) صحيح مسلم. (٢) سنن الترمذي.

لا بد أن تتوافر للداعية المتدرب درجات متميزة من الوعي المستنير في دوائر أربع، أولاها عالم الغيب، وتتعلق الدوائر الثلاث الباقية بعالم الشهادة.

أ- الدائرة الغيبية

يعرّف القرآن الكريم والسنّة المطهرة الغيب تعريفاً واضحاً، فهو يشمل الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والقَدَر خيره وشرّه. والإيمان بالغيب يجنّب العقل البشري الخوض الذي لا جدوى منه في الأمور التي تتعدّى حدود الإدراك البشري. ولا يتغيّر هذا الإيمان باختلاف الزمان والمكان، وإنما هو أمر ثابت في جميع الأوقات والظروف. وعلى كل داعية أن يتمثّل هذا الإيمان أنّى كان ومتى كان.

ب- الدائرة الكونية

على الداعية أن يدرك أن الزمان والمكان من صنع الله، وأن الكون خُلقَ وسُخِّرَ ليستفيد منه البشر وينتفعوا بما فيه، وان الزمن (العمر) نعمة عظمى وفرصة الإنسان الوحيدَة للعمل المثمر الجاد، وإذا أضاع الفرصة باءَ بالخسران.

﴿أَلَمْ تَرَوْاْ أَنَّ ٱللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِي ٱلْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُۥ ظَٰهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ ٱلنَّاسِ مَن يُجَٰدِلُ فِي ٱللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَٰبٍ مُّنِيرٍ ﴿٢٠﴾﴾ (لقمان)

وتلك أيضاً من المعارف الشائعة والمشتركة بين الناس في أنحاء العالم كافة ولا تتغير بتغير المكان، إلا أنها قد تتطور بتقدم الأزمان والحقب. فالمطلوب من الأفراد فهم آيات الله في الكون والظواهر الطبيعية ولو بحد أدنى. ولا يعتمد هذا الفهم على موقع الفرد الجغرافي بل يتساوى الأفراد في فهمٍ مشترك مُوَحدّ أينما كانوا على الأرض.

ج- الدائرة العالمية

ينبغي أن يكون لدى كل داعية حد أدنى من معرفة الناس والشعوب والأمم، وعليه أن يفهم الحركة الإسلامية ككيان عالمي واحد لا تحده الحدود الجغرافية. فالمسلمون في جميع أنحاء العالم هم إخوة له، وهذا العالم لا يقتصر على مسلمي البلدان التي يشكل المسلمون فيها أغلبية فحسب، ولكن يشمل الأقليات المسلمة أيضاً. وعلى المسلم أن يقف إلى جانب الحق والدفاع عنه ومحاربة الباطل والتصدي له في كل مكان، وأن من واجبه شرح رسالة الإسلام للناس في جميع بقاع الدنيا. فالعالم كله ساحة للعمل والعبادة كما يبين ذلك رسول الله عليه السلام إذ يقول:

«جُعِلَتْ لِيَ الأَرْضُ مَسْجِداً وَطَهُوراً».[١]

(١) صحيح مسلم، سنن ابي داود، سنن الترمذي، سنن النسائي، ابن ماجه، سنن الدارمي، ومسند أحمد بن حنبل.

د- الدائرة المحلية

إن المجتمع المحلي المحيط بالداعية هو الساحة الرئيسة لتأدية واجباته. وفيما يلي المسؤوليات التي عليه أن يؤديها:

(١) أن يعرف ويفهم الكثير عن جغرافية بلده وتاريخه وتركيبته السكانية وموارده الطبيعية وتركيبته الدينية والمذهبية والعرقية ونسبة عدد الذكور والإناث فيه ونسبة الشباب والشيوخ والأطفال وطبيعة اقتصاده ووارداته وصادراته والصناعات والمنتجات الزراعية الموجودة فيه، وما فيها من فائضٍ أو عجزٍ ونحو ذلك.

ويحتاج الداعية إلى فهم واعٍ لنظام البلد السياسي وأحزابه السياسية وأتباعها وما يصدر عنها من مطبوعات ومنشورات، وكيفية صناعة القرارات فيه وطبيعة العمل السياسي.. كما ينبغي التعرف على الصحف والمجلات الرئيسة الصادرة فيه، وعلى قادة الفكر وموجهي الرأي العام وكبار العلماء والمثقفين.

ولا يتسنى للداعية فهم الناس إلا إذا كان لديه قدر من المعرفة بتاريخهم وعلاقاتهم بشعوب الدول الأخرى، ولاسيما المجاورة لها. وباختصار، فإنه ينبغي أن يكون لدى الداعية وعيٌ كاملٌ بواقعه ومعرفة جيدة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والسياسية والدينية للبلد الذي يعيش ويعمل فيه.

(٢) على الداعية أن يشغل نفسه بمشكلات مجتمعه، ولا يتخذ منها موقفاً سلبياً، قد يوحي بعدم اهتمامه بحلّها بحجة أن الإسلام لم يكن مسؤولاً عن بروز تلك المشكلات منذ بدايتها. ويجب أن يكون سلوك الداعية كسلوك الطبيب الذي يعتبر عافية مرضاه تحدياً يقبله وواجباً يسعى إلى القيام به وهدفا يبتغيه، برغم عدم مسؤوليته عن إصابتهم بالأمراض والعلل التي يشتكون منها. وحتى إن لم يتوافر لديه العلاج الشافي، فعليه أن يسعى إلى التخفيف من آلام مرضاه ومعاناتهم. إننا لم نسمع عن طبيب ناجح يَسْخَرُ من مرضاه أو يهاجمهم أو يتعالى عليهم ويحتقرهم. إن الطبيب يسعى دوماً إلى درجة الإحسان في التعامل مع ما يواجهه من حالات.

إن على الداعية المتدرب أن يضع نفسه في موضع القائد السياسي الإيجابي لبلده، ويستخدم قدراته العقلية لإيجاد حلول للمشكلات القائمة التي ينبغي عليه تشخيصها وتقديم حلول إسلامية ناجعة لها. فمن السهل أن يكون المرء معارضاً وينتقد الحزب الحاكم بطريقة لا مسؤولة، ولكن معارضة المسلم الجادّ هي معارضة أمينة ومسؤولة وواعية بحيث لو طلب منه تولي زمام الأمور، فإن أفكاره وخططه تكون ذات فعالية وتؤتي ثماراً ونتائج إيجابية في الواقع المعاش. إن الادعاءات النظرية الحالمة التي تنادي بحياة المدينة الفاضلة هي مجرد تمنيات ليس أكثر، سرعان ما ينفض الناس عن صاحبها، ولا يأخذونه مأخذ الجد أبداً.

يتصور البعض أن الإسلام عبارة عن طبق من الورود يمكن زرعها في أي مكان من العالم، ولكنه في الواقع أقرب إلى أن يكون باقة من الزهور فريدة تقدم في كل بلد بتشكيلة مختلفة تناسب تربته ومناخه. فلكل تربة ومناخ زهور وورود مميزة، مما يجعل أمة الإسلام نقشاً بديعاً مبهجاً من الشعوب تتنوع فيه الألوان

والزخارف. وفي الوقت الذي ينبغي على الداعية أن يعكس تلك السمات التي اكتسبها من معاني الإسلام الغيبية والكونية والعالمية، فإن عليه كذلك أن يجلي معالم وسمات الشخصية المحلية للبلد الذي ينتمي إليه، وذلك بما فيه من عادات وأذواق ولباس وفنون وثقافة. إننا نعاني في الوقت الحاضر خللاً كبيراً في تربيتنا الإسلامية، إذ نعير اهتماماً أكبر للجوانب العامة والنظرية لحياة الناس، ونقصّر في فهم احتياجاتهم المحلية القريبة التي تمسُّ حياتهم اليومية وتتشابك مع همومهم واهتماماتهم الأساسية.

فعلى الداعية إذاً أن يحقق التوافق الصحيح ـ في إطار التوجيهات الإسلامية ـ بين جميع هذه العوامل، ولكن ينبغي ألا تقتصر مساهمته على أن تكون تكراراً لأحداث الماضي، ولتكن مساهمته كتشكيلة الأكلات الشهية المتنوعة الموجودة في مختلف بقاع العالم الإسلامي والتي ـ على الرغم من تعددها واختلافها ـ يجمع بينها أنها حلال طيب.

ثالثاً : القيادة من خلال الخدمة

علّمنا رسول الله عليه السلام مبدأ القيادة من خلال الخدمة منذ أربعة عشر قرناً، إذ قال:

« سَيِّدُ القَوْمِ خَادِمُهُمْ» .[1]

وعلى الداعية أن ينهج نهج تقديم الخدمة والمساعدة لمن حوله في المجتمع. فعندما يُعرف دعاةُ الإسلام في المجتمع بأنهم يسعون لخدمة غيرهم وحلّ مشكلاتهم ورعاية مصالحهم، فإن ذلك سيكون حافزاً لزيادة ثقة الناس بهم وقبولهم كقادة ومسؤولين، ولن يقتصروا على فتح قلوبهم لهم ـ كما قد تكون الحالة الآن ـ بل سيعطونهم أصواتهم في الانتخابات أيضا.

رابعاً : صيغة للعمل الفعَّال

نقدم في ما يلي ثلاثة مجالات للعمل الفعّال على الأصعدة الفردية والمحلية والقطرية:

أ- الصعيد الفردي

ينبغي للمصلح على الصعيد الفردي أن يلمّ بالقضايا المحلية والدولية ويرصدها بصورة يومية، وذلك من خلال مطالعة الصحف والمجلات ومتابعة ما يذاع ويعرض في وسائل الإعلام الأخرى. كما أن عليه تعويد نفسه على تداول الأخبار ومناقشة الأحداث الجارية مع من يلقاهم والاستفادة من آرائهم. وبذلك يتكون لديه حصيلة عامة وكافية من المعلومات، عما يدور حوله من أحداث.

ب- الصعيد المحلي

على الداعية أن يشارك في لقاءات محلية بصورة منتظمة تجمع عشرة أشخاص أو أقل. تعرف هذه

(١) سنن الديلمي وسنن الطبراني .

اللقاءات باسم الحلقة أو الأسرة، ويتم التركيز فيها على التثقيف وتنمية الجوانب الروحية لدى المشاركين. إلا أن هذا وحده لا يكفي، اذ ينبغي تطوير هذه اللقاءات وتجديد بنيتها باستمرار والاستفادة من نصف الوقت على الأقل في مناقشة أوضاع المجتمع المحلي والأساليب العملية لاصلاحه. إن أوضاع حركة التوعية اليومية مؤسفة للغاية وذلك لتركيز أتباعها على القضايا النظرية والأكاديمية والاقتصار على أخبار حركاتهم ورموزها فقط، الأمر الذي جعل نسبة العاملين المثقلين بالأعباء في الحركة لا تزيد عن ٥٪ تقريبا، بينما يظل ٩٥٪ متفرجين لا همّ لهم سوى النقد السلبي للأعضاء العاملين. وهؤلاء يكونون كَلاً وعبئاً ثقيلاً تحملهم المؤسّسة عوض أن يحملوها.

ويمكن تشبيه الحركة اليوم بالهرم المقلوب الذي يمثل فيه ٥٪ من الأعضاء فقط رصيداً فعالاً، بينما يكون ٩٥٪ من الأعضاء عبئاً. إن تنظيماً هذا شأنه سرعان ما ينهمك في شؤونه الخاصة بدلاً من التركيز على تحقيق أهدافه العامة. فتكثر المعوقات وتندر الأيدي العاملة. بيد أن الفعالية يمكن أن تتضاعف أكثر من خمسة أمثالها لو كان الأعضاء العاطلون من المناصرين المتعاطفين خارج الحركة وليسوا من الأعضاء المنتسبين، وذلك لأنهم ـ في هذه الحالة ـ لن يلزموا المؤسسة بأية مسؤولية تجاههم.

ولحل مشكلة التقاعس، يجب تكليف كل عضو بمسؤولية محددة واضحة، إذ بإمكانه أن يصبح عضواً في فريق صغير، أو أن يتحول إلى ما يسمى بـ «لجنة العضو الواحد» ليكون مسؤولاً أمام قائده الذي يرفع إليه تقارير نشاطه بصورة دورية.

وعلى القيادة أن تحدد مهام الأفراد واللجان وتتولى متابعتهم، وهذه المهام عديدة فهناك الكثير مما يجب القيام به في المجتمع بجانب حفظ آية من القرآن الكريم أو حديث من الأحاديث الشريفة. ثم أن هذا الحفظ يجب أن يرتبط بالفهم والعمل كما فعل الصحابة الذين تعلموا العلم والعمل والآداب جميعاً في آن واحد.

إن أوضاع الحركة لا تكون في حالة جيدة إلا إذا تحولت إلى خلية مثل خلايا النحل أو النمل مفعمة بالطاقة والحيوية، وقائمة على أداء المهام النافعة في المجتمع لاضطلاع كل فردٍ فيها بدوره ووقوفه على ثغرة من الثغور.

ج- الصعيد القطري

في الوقت الذي نطالب فيه على المستوى الفردي بالقدر الكافي من المعرفة والوعي، فإننا على المستوى القطري نطمح الى قيام لجان ومجموعات متخصصة تؤدي أعمالها بإتقان ومهارة. فينبغي أن تخصص لكل قضية من قضايا البلد المهمة لجنة عاملة مؤهلة تأهيلاً عالياً، وأن تشكل اللجان في مجموعها العقل المفكر للمجموعة، فتتولى دراسة القضايا وتحليلها واستقرائها والاستنباط منها وتزويد القيادة بالحلول والبدائل في مجالات تخصصها. وفي الوقت الذي قد يرضى العامة بالعموميات والمعالجة السطحية للأمور، فإن على هذه اللجان أن تدرس القضايا بعمق وتفوّق، وأن تكون جاهزة دوماً بالتصورات وخطط العمل وتوزيع الإمكانات في مجال تخصصها. كما عليها أن تدلل على صلاحية الحلول الإسلامية وفاعليتها كبدائل قوية مقابل ما يطرح أصحاب الأفكار الأخرى. وإذا ما أدت هذه اللجان أعمالها بكفاءة وعلمية، فإن المجتمع سيعترف لها بالقيادة طواعية لتفوُّق أعضائها العلمي الباهر ولإلمامهم الشامل بالقضايا المختلفة. وهكذا، تصبح الحركة بحق الأمين الطبيعي على شؤون الأمة والمجتّمع والناصح المجتهد لتحقيق مصالح الشعوب ودفع الضرر عنها.

من النـــــوادر!

الدعوة بين النظرية والتطبيق

كان هناك شيخ قدير يقوم بتدريب الطلبة على الدعوة لمدة ٦ أشهر في المجال النظري و٣ أشهر في المجال التطبيقي. وكان هناك طالبٌ شديد الثقة في نفسه تخرَّج من الجزء النظري لبرنامج التدريب بتفوّق وظنَّ أن بوسعه إنجاز الجزء العملي التطبيقي اعتمادا على قدراته الذاتية.

وحذّره الشيخ، ولكن الطالب لم يطعه، واتجه إلى قرية بعيدة لممارسة الدعوة. وفي أول جمعة قام إمام مفوّه بإلقاء خطبة مليئة بالأكاذيب عن الله سبحانه وتعالى والنبي عليه السلام فوقف الطالب وصاح «إن الإمام كاذب فلا الله سبحانه وتعالى ولا النبي عليه السلام قالا ما ذكره الإمام». فرد الإمام «إن هذا الشاب كافر ويستحق العقاب». فقام جمهور المصلين بضرب الشاب ضرباً مبرحاً. وعاد الطالب إلى شيخه بضمادات وعظام محطمة. فقال له الشيخ دعني أريك مثالاً جيداً للدعوة العملية. وفي يوم الجمعة التالي ذهبا معاً إلى المسجد نفسه حيث ألقى الإمام ذاته خطبة مماثلة، وبعد أن استمع الشيخ إلى الخطبة نهض منادياً «إن إمامكم رجل من أهل الجنة وكل من يأخذ شعرة واحدة من لحيته سينال الجنة». وعلى الفور، هجم الناس على الإمام ينزعون شعره بقوة، حتى تركوه مدمّى الوجه منتوف اللحية. عندئذ همس الشيخ في أذن الإمام «هل ستتوقف عن قول الأكاذيب عن الله ورسوله؟ أم تريد عقاباً أكثر؟» حينذاك اعترف الإمام بسوء فعله وندم على ما فعل. فأدرك الطالب خطأه والتمس من الشيخ أن يمنحه الشهور الثلاثة المخصّصة للتدريب العملي.

إن الهوّةَ واسعة بين النظرية والتطبيق!!

قف!

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝١ خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝٢ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝٣ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝٤ عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝٥﴾ (العلق)

- لو كانت أمة الإسلام هي الافضل قراءة واطلاعا لقادت الحضارة الإنسانية اليوم.
- إذا قرأ الدعاة أكثر من غيرهم، فسوف يقودون الأمة.
- الغربيون اليوم أكثر إقبالاً على القراءة والاطلاع من المسلمين. وبينما نتعلّم نحن لنقرأ، فإن الغرب يقرأ ليتعلم.
- عمل المطلوب: على الدعاة أن يكونوا روّاداً لتنظيم حملات محو الأمية.
- فائدة : ستتجه أنظار الشعوب إلى الدعاة باعتبارهم الأمل لخلاص الأمة.
- قاعدة : من يتولى حل مشكلات الناس يتولّى قيادتهم وإمارتهم!

تقدّم!

﴿وَأَعِدُّوا لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ...﴾ ۝٦٠ (الأنفال)

الفصل

٢

حركة التوعية الاسلامية خلال القرن الرابع عشر الهجري

أولاً - خلفية عامة

أ - النظر من الداخل
ب - الإنجازات مقابل الإخفاقات
ج - العمل السياسي وردة الفعل
د - التخلّف
هـ - هل بالإمكان أحسن مما كان ؟
و - معركة من أجل البقاء

ثانياً - تحديد مجالات التحسين

أ - الشورى
ب - روح الفريق
ج - النساء والأطفال
د - نموذج القائد «الشيخ»
هـ - غياب المؤسسات
و - النزعة الإقليمية والنزعة القومية
ز - غياب التخطيط
ح - البديل الإسلامي
ط - الغايات والوسائل
ي - أزمة الفكر
ك - غياب الحوار
ل - إهمال وسائل الإعلام
م - المحاسبة بين القيادة والقاعدة
ن - ترتيب الأولويات
س - الجمود التنظيمي
ع - السرية والعلنية
ف - القرآن والسلطان
ص - غياب المراجعة الفعالة
ق - التعصب الحزبي
ر - أدب الاختلاف
ش - جدول أعمال مطوّل

ثالثاً - إلتفاتة إلى القرن الرابع عشر

رابعاً - أسئلة لا بد منها !

أ - لعبة شد الحبل
ب - الوضع الراهن : هل هو الأسوأ أم الأحسن ؟
ج - الولاء للّه أم للأسماء؟

خامساً - الرصيد

أولاً : خلفية عامة

نستخدم مصطلح «الحركة» هنا بمعناه الواسع الذي يشمل كل جماعة تدين بالإسلام وتمارسه وتدعو إلى إقامة نظامه في الأرض بالطرق المشروعة. وسنلقي هنا نظرة خاطفة على القرن الرابع عشر الهجري (القرن العشرين الميلادي) لنحلّل النتائج التي ظهرت أمامنا حتى وقتنا الحاضر. ولا ندّعي تقويما كاملا للإنجازات أو حكماً على المعطيات وإنما هي محاولة لتسليط الضوء على بعض الجوانب المهمة واستخلاص الدروس المفيدة منها.

ولكي يكون تحليلنا عادلا وموضوعياً ينبغي أخذ العوامل التالية في الاعتبار :

أ - النظر من الداخل

حديثنا عن الحركة هو حديث عن أنفسنا، أي من داخلها، وليس انتقاداً من الخارج. لذا فإننا نمارس نقداً ذاتياً بنّاءً لتحديد مكامن التقصير بغية تحسين أوضاعنا الداخلية الذاتية. فإن لم نكن صادقين مع أنفسنا فلن يكون إعدادنا لها إعداداً صحيحاً.

ب - الإنجازات مقابل الإخفاقات

ليس القصد من تحديد مواطن ضعفنا رسم صورة سلبية قاتمة للحركة. فهناك نقاط قاتمة وأخرى مضيئة، وما استمرار الدعوة الإسلامية - في الحقيقة - ويقظتها العالمية إلا شهادة على نجاحها العظيم في مجالات عديدة. إن عرضنا لنواحي العجز والقصور ينبع من التزامنا العميق بالعمل والجهاد في الاتجاه الصحيح ما دُمنا نحن والتزامنا من نتاج هذه الحركة كذلك.

ج - العمل السياسي وردة الفعل

لقد شملت الهجمة الغربية على العالم الإسلامي الاستعمار السياسي والعسكري، وبدهي أن يكون رد الفعل الإسلامي والقومي مماثلا للنوع نفسه. يفسر ذلك اصطباغ حركات التحرير عامة بالصبغة السياسية واتسام أعمالها بروح المواجهة في صدها للمستعمرين الطغاة ومن جاء بعدهم. وعليه، فقد أعطت هذه الحركات غالبا أهمية ثانوية لجوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية. وعندما حصلت تلك الدول على استقلالها عن السلطة الأجنبية، جاء ذلك الاستقلال سطحياً ولم يعِ القادة الجدد ما يترتب على الحرية السياسية. وهذا يفسر بعض أسباب استمرار أنماط الحياة الاستعمارية في الاقتصاد والاجتماع والثقافة والتعليم على ما كانت عليه تحت الاستعمار ولمدى طويل من الزمن، بالزخم نفسه إن لم يكن بزخم أشد.

د - التخلّف

لا بد من الاعتراف بأن العالم الإسلامي ظل يعاني حالة الانحطاط في معظم الجوانب لقرون عديدة. ولم يقتصر ذلك الانحطاط على تصورات العوام وأعمالهم وممارساتهم، بل طال حركات الاصلاح كذلك. إن ضعفنا هذا يحدّ بشكل كبير من قدرتنا على التحليل والتشخيص ووصف العلاج، وكوننا مؤمنين لم يؤثر كثيراً على أساليب عملنا في الحركة. إن لظاهرة التخلف آثارها السيئة على الأفراد والأحزاب والتجمعات الدينية والقومية-واليسارية والعلمانية على حد سواء، كما أنها تؤثر على جميع قطاعات المجتمع

من قادة ومعلمين وأطباء ومهندسين وموظفين مدنيين وعسكريين وفلاحين، رجالاً ونساءً، فقراء وأغنياء. إن التخلف وباء يصيب الجميع، فتبقى القلّةُ الواعية مكبّلة بتخلف الأغلبية الساحقة تدور في فلكها عاجزة عن تحضرها والارتقاء بها.

هـ - هل كان بالإمكان أحسن مما كان ؟

قد نقول إن الحركة بذلت ما في وسعها، وإن النتائج على الله سبحانه وتعالى. من المؤكد اننا لم نحقق الاتقان في تصوراتنا ووسائلنا، وظل المجال مفتوحاً لتقديم الأفضل، ولا شك في أن أجر العاملين في سبيل الله أجر وفير. ولكننا نلاحظ أن التقدم الحقيقي في التحول الاجتماعي المأمول لأمتنا لا يزال بطيئاً، ولكي نتقدم لا بد لنا من أن نعترف بأخطائنا ونقوّم أنفسنا ومسيرتنا كي نستطيع القيام بعمل بنّاء حيالها. إن انتقاد امرء ما للحركة لا يضعه بالضرورة في مرتبة فوق الحركة نفسها، كما لا يصنفه ضمن أعدائها. فالناس سواسية، والله تعالى وحده الكفيل بالحساب والجزاء. فالتفوق هو تفوّق العقيدة والرسالة وليس تفوق الأشخاص.

و - معركة من أجل البقاء

لقد كانت الحركة في الغالب مكبلة الحرية، تخوض معركة حياة أو موت وبصورة يومية، وبالتالي لم تتوافر لها فرصة التوقف والتفكير وإعادة النظر في خط سير أعمالها. فقد كان ذلك نوعاً من الترف الذي لم يتوافر لها أو لم تحرص هي عليه. ومن الطبيعي أن تولّد مثل هذه الظروف أفراداً متطرفين ومتكتمين، متزمتين وغامضين، مثاليين ويدون خبرة، الأمر الذي يعيق الانطلاق والتطور. وعليه، فإن عبء التصحيح والإصلاح يقع على عاتق الذين يتمتعون بقسط من الحرية. إن مسؤولية هؤلاء مضاعفة وعظيمة للغاية، وعليهم ألاّ يقارنوا أوضاعهم بأحوال من يعيشون تحت الظلم والدكتاتورية الذين لا يملكون سوى تجرع الحسرات واجترار الأماني.

بناءً على هذه الخلفية لأوضاع الأمة في القرن الماضي، نستطيع أن نتفهم طبيعة كفاح الحركة، وبوسعنا أن نتلمس مجالات الإصلاح الممكنة فيها.

لقد تمكنت الحركة بحمد الله من البقاء رغم جميع مظاهر الظلم والعداء داخل العالم الإسلامي وخارجه، وهذه نعمة كبيرة من الله سبحانه وتعالى. ورغم أن جهادها أثمر الكثير الا ان إمكانية تحقيق نتائج أفضل كانت متوفرة. المطلوب في المرحلة الراهنة هو التحسن في المجالات التي سنتطرق إليها أدناه.

ثانياً : تحديد مجالات التحسين

نلفت انتباه الشباب الى الجوانب التالية من مجالات العمل، آملين بعون الله أن يحالفهم التوفيق خلال القرن الخامس عشر، أكثر مما حالف أسلافهم في القرن الرابع عشر.

أ - الشورى

لم تتمكن الحركة بصورة عامة من مزاولة الشورى بكليتها، وقد ركزت بشكل أو بآخر على ممارسة نظام آخر أكثر موافقة، هو نظام «السمع والطاعة». لقد ظلت بعض القيادات تدعو الى الشورى نظرياً، إلا أن

ممارسة ذلك لم تأخذ شكلها المنتظم عملياً، وظل الجدل البيزنطي مستمراً حول ما إذا كانت الشورى معلمة أو ملزمة للأمير أو القائد. وكان لكل فريق حجته وما يدعم موقفه من الكتاب والسنّة. ولما كان هذا الأمر من المسائل الاجتهادية، فلم يكن من الممكن البتّ فيها عن طريق الفتوى فقط. بيد أننا اليوم في حاجة الى نظام للشورى ملزم ومؤسس على قواعد وأسس علمية منظمة. فلا بد من اشتراك عدد معقول من الأعضاء في عملية صنع القرار، وفي تنفيذ القرارات كذلك. إن مزايا نظام الشورى القرآني هذا يجب التأكيد عليها بكل إصرار، لا سيما في عصرنا هذا.

ب - روح الفريق

لقد تمكنت الحركة عبر برامجها التربوية من تكوين أفراد ممتازين، ولكن المشكلات نشأت عندما طلب من هؤلاء الأفراد العمل معاً في برامج مشتركة. فقد ظلت الحركة في معظم الاحايين يقودها أفراد معدودون بدلاً من فرق عمل جماعية، دون إدراك لحقيقة أن نتائج العمل الجماعي أولى وأفضل من نتائج العمل الفردي. ولقد تمخض عن ذلك بيئة متخلفة قوامها «قيادة الرجل الواحد» في معظم مناحي الحياة. فللأب السيادة المطلقة في الأسرة، وكذلك الحال في المدارس والحكومات والجيش والأحزاب. لقد استحوذ هذا النظام ـ وهو عرض من عوارض التخلف ـ على معظم مؤسساتنا. ولو تفحصنا الساحة العالمية لوجدنا أن أوروبا بالروح الجدية في العمل الدؤوب والمثابرة المستمرة كانت أول من رفع شعار الحرية بمفهومه الحديث وأسست الدول القومية، لكن أمريكا تفوقت على أوروبا ومن خلال ممارساتها لنظام «بوتقة الانصهار» التي تصهر مختلف القوميات وتؤلف بينها في اطار الروح الجدية للعمل والمثابرة. أما اليابان، فقد سبقت اوروبا وأمريكا بإضافة روح الفريق الجماعية والولاء للتقاليد والمعتقدات الدينية.

عليك أن تتصور العمل الإسلامي كفريق كرة القدم الذي لو جمع أحسن اللاعبين العالميين بدون ان يمارسوا روح الفريق فيما بينهم لخسروا أمام خصم أقل كفاءة إذا كان أفراده يمارسون الروح الجماعية في لعبهم.

ج - النساء والأطفال

هناك إخفاق واضح في مجال العمل النسوي ومرحلة الطفولة. فحين حققنا بعض النجاح مع الرجال أخفقنا مع غيرهم ولم يكن في مقدورنا تكوين حركة نسوية فعالة، وظلت النساء المسلمات ـ فيما عدا بعض الاستثناءات ـ عاجزات عن تنظيم أنفسهن أو التأثير في الاخريات، كما أن الأغلبية منهن لا تجيد الاتصال بغيرهن أو التحاور في قضايا المجتمع الأساسية. وعلى حين كانت الأحزاب القومية واليسارية تستغل النساء الى أقصى حد ممكن لتحقيق مكاسب سياسية، لم يكن بمقدورنا الاستفادة من الإمكانات الهائلة لدى أخواتنا المسلمات. وهكذا ظللن ـ فيما عدا حالات معدودة ـ خاملات وغير فاعلات ولا قدرة لهن على المساهمة في نشاط الحركة. وفي الوقت الذي ندّعي ونتمنى أن تربِّي نساؤنا قادة الأمة ورجالاتها، فإننا لا نبذل أي مجهود من أجل إشراكهن في النشاط أو إعدادهن أو مساندتهن. ويظل هذا الأمر يمثل تناقضاً داخل الحركة، ولن يتسنى لنا - في الواقع - كسب المعركة إذا كانت نسبة ٥٠ ٪ أو أكثر من طاقاتنا معزولة ومبعدة عن الميدان الحقيقي.

وبالمنطق نفسه، لم نبذل إلا النذر اليسير من الجهد في إعداد الأطفال وتنميتهم. فنسبة الأدبيات الإسلامية

ـ مثلاً ـ الموجهة الى الأطفال لا تزيد عن ٥ ٪ تقريباً، حيث إننا نتوقع منهم أن يقرؤا الكتب الموجهة الى الكبار ويستوعبوها ويقتنعوا بها. إن تعليم الأطفال الناشئة من المجالات التربوية المتخصصة التي يحتاج كل منها الى أدبيات خاصة متميزة، ولا تزال الحركة تفقد الكثير بإهمالها لهذا الجانب من العمل.

د – نموذج القائد «الشيخ»

في بعض الحالات تبنت الحركة نموذج القائد «الشيخ»، ذلك البطل الملائكي الاسطوري ذي الكشف والقوى الخارقة، العالم بكل شيء والقادر على كل عمل، والذي يقود التنظيم مدى الحياة. وترتبط الحركة بهذا القائد المستديم الذي لا يمكن تنحيته عن كرسي القيادة ارتباطاً مصيرياً بكل أعماله وتصرفاته مهما كانت. وإذا غاب عن بلده، استمر في الإشراف على التنظيم وتسييره بطريقة «التحكم عن بعد». وفي الاجتماعات، يهيمن نموذج هذا القائد «الشيخ» على جدول الأعمال، فيتحدث متى شاء وأنى شاء وللمدة التي يريد وفي أي موضوع يختاره، فهو لا يستعد مسبقاً، ولا يدوّن أفكاره أو ملاحظاته. كما أن له الحق أن يرتجل الحديث وعلى الجميع ان يظهروا له الاحترام والأولوية في كل شيء، بغضّ النظر عما يتطلبه مركزه القيادي من مؤهلات وإمكانات وتخصصات.

وتظل المعضلة الرئيسة التي يواجهها الصف الثاني من القيادة هي من يستطيع أن يخلف القائد «الشيخ»؟ فقد جبل كل عضو منهم على الاعتقاد بأنه لا يساوي شيئاً أمام «الشيخ»، وهذا التواضع أو الخضوع شرط من شروط تكوينه الحركي الإسلامي. فلم يتدرب معظمهم على حرية الرأي والقيادة من خلال ممارسته للشورى الجماعية، واحترامه العظيم للشيخ يمنعه من تحدّيه أو مخالفته أو حتى مساءلته، فضلاً عن تبنيه وجهة نظر مخالفة لشيخه. ويمثل هذه العلاقة أحياناً الشعار الصوفي القائل بأن «المريد أمام شيخه كالميت بين يدي مغسّله». وهكذا يتحول القرار الملحّ المطلوب من الشيخ في بعض الحالات الى مجرد دعاء فقط. ومن المؤسف أحيانا أن نرى الحالة قد تردّت الى درجة جعلت بعضهم يتهمون قياداتهم بمقولة «وافق أو نافق أو فارق». ونحن ـ معاذ الله ـ لا نتهم كل من تولوا القيادة بأنهم كانوا على هذا النمط، ولكننا نجد بعض هذه المواصفات على الأقل في غالبية القادة والمسؤولين.

علينا اليوم أن نتدارس بجدّية وموضوعية الممارسات والتجارب العالمية الحديثة للفترة المثالية لتولّي القيادة، فهي تتراوح بين أربع وست سنوات، قابلة للتجديد لمرة واحدة فقط، الأمر الذي يسمح للقائد بمدة أقصاها اثنا عشر عاماً. وعند انتهاء فترة تولّي القائد مهام القيادة بإمكانه المساهمة الرشيدة الفعالة عن طريق اللجان المتخصصة أو كمستشار للقيادة الجديدة له قدره ومكانته احترام خبراته الطويلة.

هـ – غياب المؤسسات

اعتمدت الحركة في نشاطها على الأفراد موكلة المهام اليهم، الأمر الذي أدى الى اعتماد الوظائف على الاشخاص، وبالتالي عدم الاستقرار وكثرة التغيرات الوظيفية ونقص فادح في تغطية الأدوار. فقد كان العمل القائم على المؤسسات نادراً – إن وجد أصلاً – وكان هناك في المؤسسات المعدودة التي أقيمت افتقار الى التخطيط والعمل بروح الفريق والتنظيم السليم. فلم تتمكن الحركة من تجسيد أهدافها عبر هذه المؤسسات، بل أصبح بعضها عبئاً على الحركة، بدلاً من أن يكون عوناً لها. وبالرغم من نجاح الأفراد في

الكثير من المشاريع الشخصية، إلا أنهم فشلوا في إنجاح العمل الجماعي، كما أن الحركة لم تعالج حتى الآن الحاجة الماسة الى «فقه المؤسسات» بلغة وتصورات معاصرة مفهومة. وسيظل عمل الدعوة مقتصراً على الكلام حتى تبرز في بلادنا مؤسسات إسلامية عامة ناجحة، بما لا يقلّ عن معدل عشر مؤسسات كبيرة في كل بلد، قبل أن يحق لنا أن ندّعي الشروع في عملية إقامة المؤسسات بنجاح.

و - النزعة الإقليمية والنزعة القومية

إن الحركة ـ نظرياً ـ مقتنعة بوحدة الأمة وعالمية الدعوة، ولكننا عمليا لا نكاد نجد صدى كاف لهذه المعاني، إذ إننا نعكس في سلوكنا توجهات وطبائع قبلية وإقليمية واضحة. يظهر ذلك التصور بجلاء في لقاءاتنا حيث يتعلق كل منا بأصدقائه من أبناء جلدته، وقليلاً ما نختلط اجتماعياً بمن هم خارج دائرتنا المحلية. أما على مستوى القيادات، فقد توفّر لبعضها لقاءات دورية عالمية مع قيادات أخرى لكنها تعثرت كثيراً بسبب ما ارتضته لحركتها من أطر وعوائق إقليمية وقومية.

رغم ان مثل تلك اللقاءات تعتبر أمراً أساسياً لتبادل المعلومات والتجارب ووضع الاستراتيجيات والتنسيق فيما بينها. ومع اقرارنا بأن أعداءنا يعملون ضدنا وفقاً لخطة موحدة، إلا أننا لم ننجح في مواجهتهم من خلال خطة موحدة مماثلة. لقد خدعنا بالمثل القائل: «أهل مكة أدرى بشعابها» متناسين أن الأجنبي المتخصص المتابع قد يعرف اليوم عن بلادنا أكثر مما نعرف، كما أنه بإمكان بعض الخبراء أن يقدموا لإخوانهم في بلاد أخرى الكثير من النصائح والخبرات التي تفيدهم في عملهم المحلي.

جعلت وسائل الاتصال العالم اصغر واقرب يوماً بعد يوم، ومفهوم القرية العالمية يزداد تجسداً، وهو مفهوم العالمية الذي دعا اليه الإسلام منذ ظهوره، لكن الحركة لا تزال تنظر الى شؤونها نظرة محلية وتعدّ كل منطقة وكأنها معزولة عن بقية المناطق.

ز - غياب التخطيط

إن الحركة غالباً ما تعيش من يوم الى يوم تكافح لمجرد البقاء فقط، وقلّما أتيحت لها فرصة لوضع خطط مستقبلية سنوية أو خمسية أو عشرية. فهي تدير عملها من خلال مواجهة الأزمات، وكثيراً ما تتحول الأعمال الروتينية الى حالات طوارىء. لقد أدى غياب التخطيط المسبق الى عدم وضوح في الأهداف وسوء توزيع في الموارد وخلط في تحديد الأولويات وفقدان تحديد الوجهة، ولم يعد بإمكاننا تبّين مواطىء أقدامنا ومدى قربنا من أهدافنا أو اعتماد أسلوب منهجي لتقويم نشاطاتنا. وعليه، فإننا نمضي غافلين عن نتائج أعمالنا أو تبعاتها غير عابئين بالتخطيط السليم وبضرورة الانتقال من مرحلة «عمل ما في الإمكان» إلى مرحلة «عمل ما يجب أن يكون».

ح - البديل الإسلامي

لقد ظلت الحركة حتى عقد الخمسينات مشغولة بإثبات صلاحية الإسلام، ثم اتجهت بعد ذلك الى تأكيد تفوقه على غيره من الأيديولوجيات، ولكنها ظلت تتحرك داخل هذه العموميات، ولم ينضج عملها خارج هذه الدائرة. فلم نتمكن، على سبيل المثال، من توفير البديل في مجال الكتاب الجامعي من منظور إسلامي وهو ما نحتاج إليه في جميع مجالات الدراسات الاجتماعية.

هذا البديل ليس عملاً تطوعياً لبعض الوقت يقوم به الفرد المتحمس المخلص، لكنه واجب من أولويات العلماء المختصين المتفرغين، وعلى الحركة أن تنشىء العديد من المؤسسات الأكاديمية الراقية لمزاولة الاجتهاد في هذه المجالات. كما لم يعد من الممكن أن يوكل هذا الواجب الى أفراد من العلماء «النوابغ» وحدهم، إذ لا بد أن يكون مجهوداً جماعياً. فهو عمل متخصص ومكلف وشاق، ويستغرق الكثير من الوقت، وهو عمل مستمر لا يكفيه الاعتماد مرحليا على المؤيدين والمتعاطفين. إنه شرط لا بد منه لبداية النهضة الحضارية العملاقة لهذه الأمة، وسيظل تفوق النظام الإسلامي من دونه مجرد قناعة عاطفية. هناك حاجة الى نموذج إسلامي حي مستنير يجذب الغرب والشرق نحو حضارة الإسلام. وهذا ما يفسر إقبال المهندسين والأطباء وعلماء الطبيعيات على الحركة أكثر من إقبال علماء الاجتماع عليها، لأن العموميات المشوقة تقنعهم بعقلانية وسموّ الدين وسماحته وأخلاقياته، بينما يحتاج علماء الاجتماع المتخصصون الى الاقتناع بالتفاصيل. فالعموميات لا تكفي وحدها لجذب هؤلاء الى حظيرة الإسلام. وليس هذا بالوضع السويّ أو السليم، ولن يمكننا الانطلاق بالحضارة الانسانية من جديد حتى نرى غالبية قادة الحركة من علماء الاجتماع المتخصصين.

ط – الغايات والوسائل

يعاني بعض الأعضاء قدراً من البلبلة والخلط بين الغايات والوسائل. وكثيراً ما نلاحظ أنّ مصلحة الجماعة أصبحت معياراً للعمل والنجاح رغم أن الجماعة ما هي في الحقيقة إلا وسيلة لخدمة هدف اصلاح المجتمع. وقد أدى ذلك اللبس الى انشغال الجماعة بنفسها أكثر من انشغالها بالمجتمع الذي تقوم من أجل إصلاحه وخدمته. وقد يبين تحليل إحصائي تقريبي لتوظيف وقت الأعضاء وأموالهم وجهودهم أنّ حوالى ٧٠ ٪ منها يصرف في معالجة الشؤون الداخلية للحركة، بينما يخصص ٣٠ ٪ فقط لصالح المجتمع الخارجي، في حين ينبغي أن يكون الترتيب الصحيح عكس ذلك تماماً.

لقد أصبحت الجماعة حزباً مقدساً لذاته، كما لو كان الحزب قد تأسس من أجل نفسه، الأمر الذي جعله لا يختلف أساساً عن أي ناد رياضي أو جمعية تعاونية تقتصر خدماتها على أعضائها فحسب. وقد أصبحت صورة الحزب عبارة عن مّجموعة من الأعضاء تهتم بمصالحها فقط دون اضطلاع بدور حقيقي لها في المجتمع ككل. ولهذا السبب فإن جمهور الناس لا يبدي أي اهتمام أو تعاطف تجاه ما قد يقع على الجماعة من ظلم واضطهاد. وتترافق هذه الظاهرة مع فقدان الإسلاميين لما يكتسبونه من المواقع للعلمانيين نتيجة قلّة التعاون بين الحركات والجماعات الإسلامية المختلفة. إن هياكل الحركة التنظيمية قد تقف عائقاً في بعض الأحيان أمام تحقيق أهدافها الجوهرية، وينبغي التأكيد بدون هوادة على ضرورة تبنّي الحركة لمشكلات الأمة عامة وإيجاد الحلول لها كتحدٍّ مباشر تواجهه الحركة. كما يجب على الحركة توجيه معظم جهودها لمعالجة تلك القضايا كي تطمئن الأمة الى أن الحركة هي حارسُها الأمين الذي بإمكانها الاعتماد عليه في الاعتناء بشؤونها عناية كاملة.

ي – أزمة الفكر

يُجمعُ العقلاء المتخصصون على أن العلاقة وطيدة جداً بين طريقة التفكير وأساليب التصرف ومعالجة

القضايا، وإن التفكير الصحيح هو الأساس في كل انطلاقة حضارية، وهذا من المفردات الأساسية التي ينبغي أن تعيشها الحركة. وبتأمل واقعنا المعاصر نجد أن الحركة لم توفق ـ بشكل عام ـ في تحقيق الاتساق والوحدة الفكرية بين أعضائها. ونظراً لتمسك الحركة بالعموميات، فقد برزت الخلافات الداخلية المتعددة حول الأمور التفصيلية. كما انصبّت معظم جهود الحركة على العمل والنشاط أكثر من اهتمامها بالفكر والثقافة. ومع غياب بعض المواقف الرسمية المعلنة للجماعة تجاه القضايا الرئيسة العامة، تكونت لدى أتباع الحركة آراء متباينة أضافت بدورها الى مشكلة التنافر الفكري. والأدهى من ذلك والأمرّ هو أن مواقف وآراء بعض الأحزاب والجماعات العلمانية والايدولوجيات المعادية تسرَّبت الى الأعضاء لتملأ هذا الفراغ الفكري.

إننا نؤمن أن أزمة الفكر أساساً هي في كيفية تنزيل القرآن والسنّة الى الواقع، وذلك عن طريق البحث والاجتهاد الأصليين في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية المتعددة.

ك - غياب الحوار

يبدو للدارس أن الحركة تثبّط الحوار الفكري على ثلاثة مستويات : داخلياً بين الأعضاء، ومع الجماعات الإسلامية الأخرى، ومع التجمعات غير الإسلامية سواء الدينية منها أو العلمانية. وقد نتج عن ذلك بروز المفاهيم المثالية النرجسية بين الأعضاء، فظلّت الأفكار النظرية بعيدة عن مجالات الاختبار الواقعية العملية. وترتب على غياب الحوار ركود فكري وعجز عن الإثراء المطلوب لإنضاج الحركة، بالإضافة الى سوء الفهم بين المجموعات المختلفة، الأمر الذي أدى الى غياب الثقة وبروز العداوات بين الجماعات المختلفة في المجتمع الواحد.

ل - إهمال وسائل الإعلام

لقد أهملت الحركة الى حد كبير مجال الاتصال مع العالم المحيط بها. فلم توجه أعضاءها الى سد هذه الفجوة في وقت مبكر، مما جعل تأثير الحركة في المجتمع أقل مما ينبغي، ومكّن منافسيها من السيطرة على وسائل الإعلام ورسم صورة مشوهة للحركة دون أن تتوافر لها الفرصة العادلة للدفاع عن نفسها بشكل فعال. إن الحركة في حاجة الى توجيه عدد كاف من أعضائها للتخصص في مجالات الإعلام. ولقد كان الأولى بنا التنبه لذلك بوجه خاص في الدول التي خاضت فيها الحركة معارك انتخابية، حيث لم يكن تحركها السياسي على المستوى المطلوب. أما المطبوعات الإسلامية فغالباً ما تكون غير جذابة، واحيانا منفرة، ولا يستطيع الصبر على قراءتها إلاّ الأعضاء المتحمسون. أما القراء من غير الأعضاء فيتجنبون الاطلاع على أدبيات الحركة، ومحدودية انتشار دورياتها مؤشر حقيقي على ذلك. كما تجاهلت الحركة أيضاً توجيه أعضائها من خريجي المدارس الثانوية الى التخصص في المجالات المطلوبة كثيراً، مثل العلوم الاجتماعية والإعلام والاتصالات والتربية والخدمة المدنية والشرطة والقانون، وكان لغياب هذا النوع من التخطيط نتائجه الفادحة على الحركة، وقد دفعت ثمنه غالياً.

م - المحاسبة بين القيادة والقاعدة

كان المعيار السائد في الحركة ـ ولا يزال ـ هو أن الاعضاء مُحاسبون امام القيادة التي تلزمهم بالطاعة

المطلقة في السراء والضراء. إلا أن الحاجة الى محاسبة القادة ظلت أمراً بعيداً عن النقاش والبحث وكذلك عن التنظيم والممارسة، رغم اهميتها القصوى. فعندما يعرض مسؤول تقريراً للأعضاء فإنه غالباً ما يكون في شكل عموميات كقولهم : «كل شيء على ما يرام» و «الدعوة في تقدم» و «إن مستقبل الإسلام مشرق» و «النصر قريب» و«يرونه بعيداً ونراه قريباً» و «عليك أن تقوي إيمانك وأن تقدم مزيدا من التضحيات».. و «عليكم بالصبر»... الى ما هنالك من تعبيرات.

والمهم هنا غياب الأسس العلمية التي يمكن الاستناد عليها لمحاسبة الافراد. فلا وجود لإحصاءات أو حقائق أو أرقام، ولا وجود لتحليلات موضوعية ـ كمية أو نوعية ـ خاصة ببيانات العضوية أو المطبوعات أو الشؤون المالية أو تقارير استطلاع الرأي العام أو التقويم الجماعي أو التنظيمي السليم للأداء.

وقد يرفض بعض القادة الإجابة عن سؤال ما بدعوى الكتمان والسرية، في الوقت الذي لا يمكن أن تكون الحركة في وضع سليم إذا لم تخضع قياداتها للمحاسبة الموضوعية بشكل دوري. فلا بد من مواجهة من يتصدى للقادة بتحديات حقيقية ومطالبتهم بالرفع من مستوى أدائهم. كما أن المساءلة حول الشؤون المالية لها أبعاد أخلاقية داخل الصف وقانونية لدى الدولة، وعلى الحركة أن تقدم تقارير وبيانات مالية خاصة للمراجعة والتدقيق على أسس منتظمة وسليمة.

ن - ترتيب الأولويات

لو سألنا أنفسنا: هل ننفذ المهام بطريقة أفضل؟ أم نختار المهام الأفضل أهمية لننفذها؟ تمثل الحالة الأولى الكفاءة في العمل، أما الثانية فهي اختيار الأولويات الصحيحة منذ البدء، وهناك قدر كبير من الاختلاف بين الأمرين، وكلاهما ضروري. فقد يؤدي المرء بكفاءة عملا ولكنه ثانويا. إن لترتيب الأولويات أسبقية لأن المهام أكثر بكثير من الموارد المتوافرة للقيام بها. وعليه، يصبح تحديد الأولويات أمراً ضرورياً وهذا ما يحقق توجيه الموارد القيّمة المحدودة ـ البشرية والمادية ـ لما يناسبها من القضايا. إن الحاجة لتحديد الأولويات تزداد إلحاحاً وأهمية مع مرور تسارع الزمن وتَلاحُق الأحداث. فلا يكفي أن يؤدي المرء الواجبات المهمة، ولكن عليه أن يؤدي الواجبات الأهم منها أولاً.

س - الجمود التنظيمي

لوحظ أنه بمجرد قيام هيكل تنظيمي للحركة يظل على حاله لفترة طويلة على الرغم من نمو الحركة وتغير ظروف وأوضاع المجتمع وإعادة ترتيب الأولويات. فعلى كل هيكل تنظيمي أن يعكس أسلوب الحركة الحقيقي في العمل كي يحقق الأهداف التي قام من أجلها، كما ينبغي تعديله حسب الحاجة كي يستوعب التطورات. إن الهيكل الإداري الذي لا يزيد عن كونه وسيلة لخدمة الهدف من الخطأ تقديسه أو رفض تعديله. وكقاعدة عامة، ينبغي إعادة النظر في الهيكل الإداري التنظيمي كل خمس سنوات.

ع - السرية والعلنية

هُدر وقت طويل في مناقشة: هل يكون عمل الحركة سرياً أو علنياً؟ وكاد يعتبر موقف المرء من هذه القضية ركناً من أركان الإيمان. وراح كل طرف من الأطراف يبحث في سيرة الرسول عليه السلام لدعم وجهة نظره وموقفه. وهذه قضية تنظيمية بحتة، ولكلا الأسلوبين أصل في الإسلام، وإنما تحدد الظروف

والمعطيات الواقعية مدى صلاحية أحدهما للحركة على المدى البعيد. وهناك حالات لا يتوافر فيها خيار، إذ إن أوضاع الدولة وظروفها هي التي تملي أسلوب العمل، ولكن على الحركة أن تكون مفتوحة على الناس كلما سمحت الظروف المحيطة بذلك، وليس للعمل السري أفضلية أو قدسية إذا ما سُمحَ بالعمل المعلن. والرأي السليم هو اعتبار العمل العلني القاعدة الأساسية. ولا يلجأ الى العمل السري الا استثناءً، وحينئذٍ تطبّق عليه قاعدة الضرورات تقدر بقدرها أو ان الضرورات تبيح المحظورات.

ف - القرآن والسلطان

نتيجة للاستعمار وأثاره في السياق التأريخي للقرن العشرين تجد الحركة نفسها في مواجهة مستمرة مع بعض الأنظمة الحاكمة. ورغم إمكانية تسويغ هذا الموقف في حالات عديدة، فإنه ينبغي ألاّ نعدّه وضعاً طبيعياً بل نعمل لتحقيق نقيضه. وعلى الحركة أن تسعى لتغيير هذه الحال ولإيجاد واقع جديد، كما أنّ النظم الحاكمة يجب أن تقتنع بأن الحركة تنشد الخير والصلاح للبلاد والعباد حكاماً ومحكومين على السواء. فالأمة هي الخاسر الأكبر في جو لا تسوده الثقة بين الحاكم والمحكوم. وإنما وجدت الحركة من أجل البناء والتنمية والتربية والتعليم والخدمة والإصلاح والإرشاد الى ما هو أفضل. ينبغي ألاّ ينظر اليها على أنها قوة منافسة على المناصب متعطشة للسلطة، ساعية الى الأطاحة بالحكام.

إن الحكم ليس هدفاً من أهداف الحركة بل وسيلة من وسائلها. وإذا لم تحقق الحركة أهدافها من خلال سلطة حاكمة، فإن بإمكانها على الأقل تحقيقها جزئياً عبر حركة الجماهير على نحو حر ديمقراطي . وعلى الحركة أن تسعى الى تحويل المواجهة الى تعاون، فالمجابهة لا طائل وراءها عادة، والتعامل السمح البسيط الهادىء أدعى الى جلب المنفعة كما علمنا ذلك رسول الله عليه السلام. وبينما تدفع القوى الخارجية الامور نحو العداوة بين جماهير المسلمين وحكّامهم، فان على الإسلاميين الواعين رصد مثل هذه الاتجاهات الخطرة عن كثب، والسعي الى تفاديها كلما أمكن ذلك. إن على الحركة تمثّل مقولة : «لا تخض معركة خاسرة»، وعليها أن تتجنب الاستدراج الى مواجهات لم تستعد لها.

ص - غياب التجاوب الفعال

تدار مؤسساتنا بنظام الدورة المفتوحة غير المحكمة، فلا توجد مراجعة لنتائج العمل أو تصحيحه من خلال المعلومات الواردة. فقد يسعى بعض العاملين الى تبليغ الرسالة بدون رصد آثارها المنشودة، واختلط على الكثيرين مفهوم حصول الأجر الإلهي في الآخرة ـ إن لم يكن في الحياة الدنيا ـ فبددوا الجهود بدون تحقيق النتائج والمنجزات في الدنيا. لقد أسأنا التعامل مع مفهوم: علينا العمل والنتائج بيد الله سبحانه وتعالى، الأمر الذي أدى خطأ الى عدم التركيز على الأداء والإنجاز، وأصبح شعارنا: العمل من دون طلب النتائج، كقول القائل: عليَّ السعي وليس عليّ إدراك النجاح !

هذه الحال شبيهة بحال ربان السفينة الذي يوصل ركاب سفينته الى الشاطىء وهم أموات قد ذوى التفاعل والاتصال بينه وبينهم. لقد حان الوقت الذي يتوجب فيه على الحركة أن تستخدم أفضل من لديها من المتخصصين في علوم النفس والاجتماع والاتصالات والعمل الجماهيري والعلوم السياسية والعلاقات العامة، في سبيل تمحيص أعمالها وأثر تحركاتها في الناس ومدى تجاوبهم معها. إن هذا النوع من المراجعة

ينبغي أن يستخدم لتعديل مناهج العمل وتصحيحها والتفاعل مع الآخرين.

وثمة قضية أخرى يتعثر في ميدانها كثير من الخطباء المتحمسين ألا وهي الفرق بين ما نقصد أن نقوله وما يفهمه الناس من مقولتنا، فعلينا أن نعي أن طريقة تعبيرنا قد لا تتطابق مع ما ينتج لدى الناس من انطباعات، وأن هناك فجوة بين ما نعنيه وما يفهمه الناس من أقوالنا. وهذه الفجوة تساوي مقدار الخطأ او القصور الذي يجب أن نقلل منه الى الحد الادنى، وكلما كانت الفجوة أضيق كان نجاحنا في توصيل رسالتنا الى الناس أكبر، وذلك حسب المعادلة التالية :

التعبير المقصود – الانطباع الناتج = مقدار القصور

أو

التعبير المقصود – مقدار القصور = الانطباع الناتج

ق – التعصب الحزبي

غالباً ما يكون تشكيل أعضاء الحركة قائماً على الاعتبارات الحزبية أكثر منه على جوهر القضايا. ولذا نجد العضو أكثر انحيازا للحزب منه الى الحقيقة، وكثيراً ما يغدو عاطفيا، فيعرف الحق بالرجال ولا يعرف الرجال بالحق. فهو غالبا لم يدرب على التفكير الحر، بل هو حبيس الآراء المتحيزة ووجهات النظر غير الموضوعية.

هذا الوضع يجعل من الصعب على العضو أن يتعامل مع غيره، ولا سيما ممّن هم خارج الحركة، بصراحة ووضوح. فهو يجد صعوبة بالغة في التحدث مع أهل العلم، لأنه لم يتدرب على النظر الى القضايا بأسلوب موضوعي. كما تواجهه الصعوبات نفسها عندما يتعامل مع ذوي الأفكار غير الإسلامية، فقلّما تشجع الحركة النقد الذاتي، فضلاً عن أنها نادرا ما تنقل آراء الأعضاء وانتقاداتهم الى القيادة. بل على عكس ذلك لا يلقى النقد أي ترحيب، ومن يخاطر برفع صوته قد يتهم بسوء النية أو بانطوائه على بواعث غير ذات صلة، وعادة ما يكون الرد على النقد هو التهجم على شخص الناقد بدلاً من مناقشة جواهر الأمور. فقلّما يكون التركيز على ما يقال بدلاً من القائل وتضيع الموضوعية في هذا الخضم. كم كبّل هذا الأسلوب من جهود كانت ترمي الى الإصلاح البنّاء الذي نصبو اليه جميعاً.

ر – أدبُ الاختلاف

مما يؤسف له، أننا عندما نختلف لا نمتثل للتوجيهات النبوية في أدب الاختلاف. وبدلاً من أن يصبح الاختلاف رحمة وإثراءً للآراء، يحدث التفكك والتعنت، ويتحول الخلاف الفكري الى اختلاف في القلوب والمشاعر، وينقلب الحب الى كره، وتفقد الجماعة رابطتها ويتدهور حالها، فتصبح مجموعة من الأفراد المتباغضين. يحيل هذا الوضع أيّ رأي جديد الى تهديد للوحدة، وتدق نواقيس الخطر عالية على الفور حفاظاً على وحدة الجماعة وسلامتها. يعطي مثل هذا الوضع المتوتر القيادة المبررات لتعطيل معايير السلوك الإسلامي واتباع أساليب غير إسلامية، فتتشبع الأجواء بالغيبة والنميمة والتشهير والشائعات والتهم والكذب والتشويه الخلقي للأشخاص. لقد أدت بعض المنازعات بين الإسلاميين الى إراقة الدماء كما

حدث في أفغانستان، وذلك لأننا لم نمتثل للتوجيه القرآني والنبوي ومراعاته في سلوكنا عند الاختلاف. إن التمسك بتوجيهات القرآن والسنة حريّ بأن يضمن لنا النجاح والفوز على خصومنا على المدى البعيد، تحقيقاً للآية الكريمة : ... ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ۝٣٤ وَمَا يُلَقَّاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلَقَّاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ۝٣٥﴾ (فصلت)

ش - جدول أعمال مطوّل

تقع الحركة من حين الى آخر في فخ مطالبة معارضيها فجأة بكل شيء دفعة واحدة، حيث أننا لم نتمكن بعد من بلورة مطالبنا وترتيبها حسب الأولويات وبالتدريج، ولم نقدم بعد برنامج عمل متكاملاً يحقق التوازن بين الموارد المادية والبشرية داخل إطار جدول زمني محدد. ويعتقد بعضهم أنه يمكن تحقيق أنموذج متكامل وناصع للحياة الإسلامية فوراً عند الطلب، وهم يريدون تحقيق كل شيء في لحظة وإلاّ فلا. وكأن إقامة الدين في المجتمع كصنع القهوة السريعة التحضير (النسكافيه).

إنهم يخلطون بين الإيمان العقلي والذهني بكلية الرسالة والتطبيق التدريجي لتعاليمها في واقع الحياة. لقد أخفق هؤلاء في التوفيق بين مقولة: «خذوا الإسلام جملة أو دعوه» وبين الحديث النبوي الشريف الذي يقول :

«إنَّ هَذا الدِّينَ مَتِينٌ فَأَوْغِلْ فيه برِفْقٍ».[1]

إن التطبيق التدريجي الهادىء هو ما علمنا إياه رسول الله عليه السّلام. والدرس الذي يجب أن نعيه هو أن يكون جدول أعمالنا قصيراً وواضحاً ومختصراً، وبمجرد انجازه يوضع جدول أعمال زمني آخر مدروس... وهكذا. لقد نجح الشيوعيون والقوميون في تطبيق هذا الأسلوب بفاعلية في الوطن الإسلامي، وكانت شعاراتهم بسيطة وجذابة ونفاذة، فرسخت في ذاكرة الناس لشدة اختصارها ووضوحها، وكان من بينها :

- «نريد خبزاً».
- «ارفعوا الأجور».
- «لا بطالة بعد اليوم».
- «نطالب بتقليص ساعات العمل».
- «وفّروا الخدمات الصحية المجانية».
- « نطالب بتحسين ظروف العمل».
- « لا استعمار ولا استثمار»... وغيرها.

(١) مسند أحمد بن حنبل .

ثالثاً : التفاتة الى القرن الرابع عشر

إن نظرة منصفة الى رصيد الحركة تؤكد بلا شك أنها بذلت جهوداً مضنية كثيرة، إلا أن خصومها كانوا كثيرا يخطفون ثمار جهودها... وهذا ما يتضح في تجربة حركات التحرر في الجزائر ومصر وليبيا وباكستان وغيرها.

إن المكتبة الإسلامية بوضعها الحالي تخرّج المسلم السكوني الذي يكون صالحاً في نفسه إلاّ أنه غالباً ما يكون حرفيا في نظرته الى الحياة. فقد أخفقنا في تكوين الداعية المصلح المتحرك المؤثر في غيره. فقد كان رسول الله عليه السلام يدعو ربه أن يهدي الى الإسلام زعماء قريش فقال :

«اللّهمَّ أعزَّ الإسْلامَ بأحَبِّ هذيْنِ الرَّجُلَيْنِ» [1] يعني عمرو بن هشام أو عمر بن الخطاب.

كان عليه السلام يدعو لقادة قريش في صلواته أن يهديهم الله من أجل ان تقوى وتنتصر الدعوة. أما اليوم، فنشاهد عكس ذلك، إذ غالباً ما تغادر العناصر النشطة الذكية الجماعة التي عجزت عن استيعابها والتعامل معها. إنهم كالثمار الناضجة التي تسقط من شجرتها فتظل على الأرض لأن الشجرة الأم لم تعد قادرة على حملها. كما ينقص الحركة الغربلة وتصنيف القدرات، فبينما يتمكن الأعضاء اللامعون من التأهل والانطلاق والتخرج من الحركة، يستمر قليلو الحيلة والقدرة في صفوفها الى الأبد، فيصبحون عبئاً ثقيلاً على الحركة في تنظيم ثقيل الرأس لا يتجاوب بسرعة وفاعلية مع الاحتياجات العاجلة الملحة. إن الحركة ليست وحدها في الميدان، فهو يعج بالتحديات والمنافسين، وعليها أن تبلور سياستين استراتيجيتين للتعامل مع التنظيمات الأخرى الإسلامية وغير الإسلامية. كما يجب عليها أن تقلع عن فكرة المركزية الشديدة وأن يكون كل شيء تحت اسم واحد وسقف واحد ومركز واحد وكيان واحد، وعليها أن تسعى للتأثير وحسن التوجيه أكثر من سعيها للتملك والاستحواذ. ومن المفيد جداً أن توكل بعض الأعمال الى غيرها كلما كان بإمكان أؤلئك القيام بها. فالإسلام ليس حكراً على أحد، وهو دين للجميع، وليس لأي جماعة أن تدّعي لنفسها وحدها حق احتكاره. إن استعداد بعض العاملين وحماسهم للبذل وللعطاء والتضحية لا يعطيانهم تفويضاً مفتوحاً للهيمنة على أعمال الحركة بغضّ النظر عن كفاءاتهم وفاعليتهم. فإذا كان أداء هؤلاء جيداً فستؤول إليهم طبيعياً قيادة الحركة بجدارة، وإلا فينبغي أن نستبدل بهم من هم أصلح.

﴿... وَإِن تَتَوَلَّوْا يَسْتَبْدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُونُوا أَمْثَالَكُم ﴿٣٨﴾﴾ (محمد)

وفي الوقت الذي ينبغي على الحركة أن تكسب الرأي العام، فإنه من المهم ألا تسلم قيادها له، بل ينبغي أن تكون لديها خططها واستراتيجياتها التي تستطيع من خلالها ترشيد الرأي العام وتشكيله وتوجيهه والتأثير فيه. أما التعاطي مع الغرب، فقد رسم له بعض المفكرين صورتين متناقضتين : فهو إما جنة وإما جحيم. الحقيقة هي أن الغرب ليس هذا ولا ذاك، وأن لديه خصائص إيجابية وأخرى سلبية، وينبغي علينا كمسلمين أن نتحرى الإنصاف في جميع الأحوال حيث يعلمنا الله سبحانه وتعالى :

(١) مسند أحمد بن حنبل وسنن الترمذي.

... فَأَوْفُواْ الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُواْ النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ ... ﴿٨٥﴾ (الأعراف)

... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُواْ اعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ... ﴿٨﴾ (المائدة)

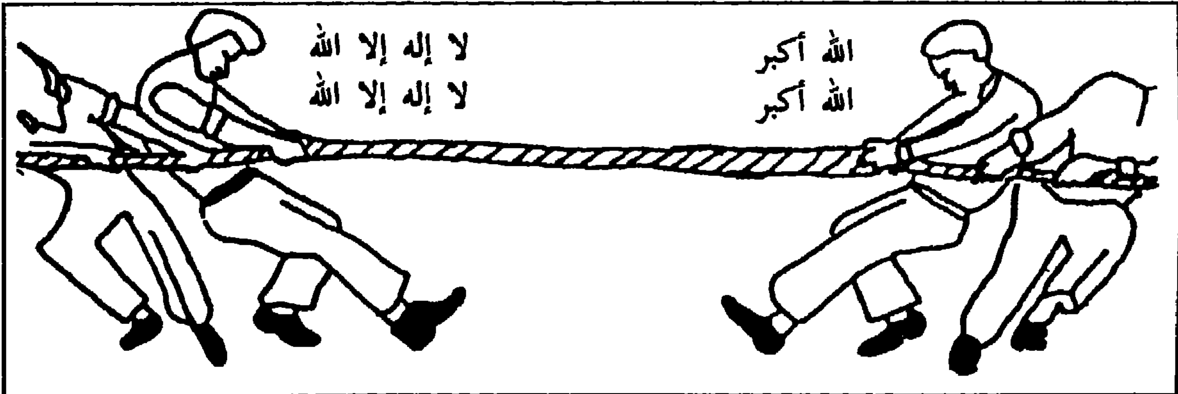
إن منهج الحياة في الغرب يحيل الحرام جذاباً مغرياً سهل المنال ، بينما نجعل نحن المسلمون الحلال أمراً عسيراً منّفراً وصعب التناول . ومن هنا ، فإن على الحركة أن تقلع عن تهربها من حل مشكلات المجتمع بمجرد إصدار الفتاوى ، وأن تتبنى أسلوب طرح البدائل والحلول المستديمة . ففي الوقت الذي ندعو فيه الناس الى الإقلاع عن الحرام ، علينا أن نوفر لهم البديل الحلال . لقد أخفقنا حتى الآن في تطوير برامج تلفزيونية أو إذاعية تلتزم ما رخّص به الله وأحلّه . إن مجال التسلية مفتوح أمام العاملين للإسلام على مصراعيه ، لكن الجهود التي بذلت فيه حتى الآن لا تكاد تذكر . ويمكننا القول باختصار إن الغرب لديه بضاعة رديئة يتولى عرضها باعة مهرة ، ولدينا بضاعة ممتازة يتولى عرضها باعة خائبون . ومع أن نظام الحياة الغربية معرَّض للانهيار الخلقي ، فإن العلمانيين يعملون بلا هوادة لإصلاحه وتصحيح مساره . فهم كمن يقود سيارة قديمة تتهالك يوماً فيوماً ويقوم ركابها - وكلهم من المهندسين والميكانيكيين المهرة - بترميمها وإصلاحها دوماً . أما نحن فإننا نقود سيارة جديدة مستوردة دون أن تكون لدينا أية معرفة بكيفية عملها وصيانتها ، وبمجرد أن يصيبها عطل بسيط نصاب نحن بالشلل المزمن .

إن التحدي الذي تواجهه الحركة هو البرهنة على استعلاء الإيمان وإثبات تفوق الفكر الإسلامي وسيادته في المجالات المختلفة وطرح النموذج العملي الإسلامي البديل . فقد يفي بالغرض في هذا الصدد إنجاح مشروع تجريبي إسلامي ، ولو كان صغيراً . هذا هو التحدي الحقيقي الذي يواجه الأمة في القرن الخامس عشر الهجري .

رابعاً : أسئلة لا بد منها !

أ - لعبة شد الحبل

هناك من يدّعي أن غالبية شعوب العالم الإسلامي لا تعرف الجد في العمل وهذا سبب فشلها . لكن ما قولنا في المسلمين المخلصين الذين يعملون بكل جد؟ ما بالنا نرى معظمهم غير منتجين؟ إن مشكلة هؤلاء هي مشكلة توجهات وميول وافتقاد روح الفريق في العمل وانحراف منهج التفكير . فقد ترى أفراد المجموعة الواحدة يؤدون أعمالهم بكل جد لكن في اتجاهات متعارضة ، الأمر الذي يجعل محصلة جهودهم النهائية أقرب الى الصفر ، بل قد تكون محصلة سالبة في بعض الأحيان .



إن لكل عمل إسلامي مقداره واتجاهه كما تعلمنا في الرياضيات عن الكمية الموجهة. فإذا لم يتوافق عمل فرد ما مع عمل غيره توافقاً وثيقاً وفي إطار خطة واضحة مع وضوح اتجاه العمل، فإن النتيجة ستكون محدودة رغم الجهود الكثيرة التي قد تبذل في ذلك. وإذا ما استطردنا في تصيّد أخطاء بعضنا البعض وإهمال الإسهامات الإيجابية للآخرين والتقليل من أهمية إنجازاتهم، فلن نتقدم ولن نحقق من أهدافنا شيئاً مذكوراً. لا بد أن نسعى للتخلي عن الشعور بأننا نحن فقط على صواب وأن غيرنا دائماً على خطأ، ويجب علينا الاعتراف لكل العاملين في الحقل العام بدورهم، وأن نسعى جميعاً الى تنسيق الجهود ونبذ التجريح والقدح فيما بيننا.

ب - الوضع الراهن : هل هوالأسوأ أم الأحسن؟

كثيراً ما يقال : «إن وضعنا الحالي هو أسوأ ما يمكن أن نصل إليه، ولا يمكن العمل في مثل هذه الظروف، وأنّ علينا أن ننتظر وجود ظروف أفضل وأكثر قابلية للعمل». والواقع أن الظروف في عدد من بلادنا قد تدهورت باضطراد خلال العقود الأخيرة إلا أن على الداعية أن ينطلق من اعتبار أن ظروفه الراهنة هي أفضل ما هو متاح له، ومن واجبه إنجاز أكبر ما يمكن إنجازه فيها. فنحن لا نعلم الغيب، وليس في وسعنا التنبؤ بمدى استمرار الأحوال على ما هي عليه اليوم. وتحضرني هنا نكتة ذلك المتفائل الذي سقط من الطابق العشرين في أحد المباني العالية، وحينما مر بالطابق السابع سأله أحدهم من النافذة: «كيف حالك الآن؟»، فأجاب: «أنا بخير حتى الآن» !!

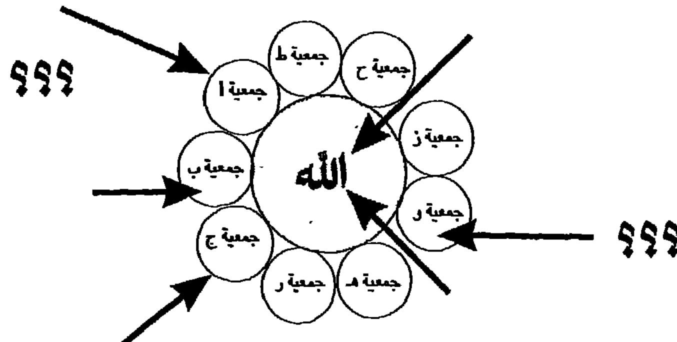
إن تفاؤلنا المتحفظ حول مستقبل الدعوة شبيه بشعور نبيّ الله موسى وأخيه هارون عليهما السلام تجاه فرعون كما يصفه القرآن :

﴿اذْهَبَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ ۝٤٣ فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ۝٤٤﴾ (طه)

فلسنا بأفضل من موسى وهارون عليهما السلام، وليس الناس اليوم بأسوأ من فرعون، وعليه ينبغي ألا نفقد الأمل ولا نيأس من أوضاعنا الحالية.

ج - الولاء لله أم للأسماء؟

بإمكان كل من يعمل في الحقل الإسلامي أن يتحرك من خلال أي منظمة أو مجموعة، بشرط أن يظل ولاؤه الحقيقي لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً. ويجب ألا تكون أسماء التنظيمات أو الجماعات حائلاً بيننا وبين ذاك الولاء (الاسمى لله سبحانه وتعالى).



قد تستدعي أسباب استراتيجية أو تكتيكية تشكيل هيئات مختلفة أو إلغاء أو تغيير هياكل تنظيمية قائمة، وينبغي ألا تختلط وسائل التنظيم بغايات العمل الإسلامي. واذ يبالغ بعضنا أحياناً في الحماسة للأسماء والعناوين، يجب أن ندرك أنها مجرد وسائل، وأن الهدف هو الفوز بمرضات الله وحده لوجهه الكريم. إن إضفاء قدسية روحية على منظماتنا تتعدى بهذه المنظمات الى أكثر مما هو مقصود منها فعلاً. وها نحن نقرأ في سورة يوسف قوله تعالى : ﴿مَا تَعْبُدُونَ مِن دُونِهِۦٓ إِلَّآ أَسْمَآءً سَمَّيْتُمُوهَآ أَنتُمْ وَءَابَآؤُكُم مَّآ أَنزَلَ ٱللَّهُ بِهَا مِن سُلْطَٰنٍ ۚ إِنِ ٱلْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ ۚ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوٓا۟ إِلَّآ إِيَّاهُ ۚ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٤٠﴾﴾ (يوسف)

لقد ألحقت هذه الظاهرة ولا تزال بحركتنا ضرراً شديداً، ويعود ذلك الى قصورنا في فهم واستيعاب الهدف الأسمى لأعمالنا.

خامساً : الرصيد

كثيراً ما نأخذ الأمور وكأنها مسلّمات وننسى الفوائد الجليلة التي قدمتها لنا الحركة الإسلامية عامة خلال القرن الرابع عشر الهجري. وأقل ما يقال لصالح الحركة هو أنها أدت دور حماية الإسلام والمسلمين ورفعت راية الدعوة الإسلامية عالية على الرغم من كل الصعوبات. ولا شك في أن الحركة وقفت كقلعة شامخة ضد الهجمات الشرسة من اليمين ومن اليسار، وفي الوقت الذي كانت فيه الحركة القومية خاوية ومفلسةً عقدياً وأخلاقياً، قدّمت الحركة الإسلامية باستمرار إثراءً للأمة عن طريق توفير الحصانة والقوة الروحية المستنيرة واللازمة لقيادتها الى الرشاد. كما عملت الحركة جاهدة للحفاظ على هوية الأمة الإسلامية التي كادت أن تتفكك الأمة بدونها وتذوب في نزعات مختلفة من اشتراكية ورأسمالية ومادية وعرقية وقومية.

ويمكننا أن نقول بشيء من الثقة إن الحركة الإسلامية قد تفوقت على جميع الأحزاب والاتجاهات غير الإسلامية. فقد تصدرت الحركة الجهاد ضد كل مستبد وظالم، وحملت لواء محاربة الشر والفساد ودفعت مقابل ذلك تضحيات باهظة من سجن وتعذيب واستشهاد، وتصدت الحركة للطغاة والمعتدين وجابهتهم بظلمهم وعسفهم وطالبتهم بالتنحّي واعطاء الناس حرياتهم. وقد ذهب عدد كبير من الإسلاميين ضحية هذا الموقف وتعرضوا لأشد أنواع الاضطهاد والتعذيب والتشريد.

لقد بذل أتباع الحركة المنكرون لذواتهم أقوى الجهود لمقاومة الاستعمار في فلسطين والجزائر وأفغانستان وكشمير وغيرها، ويرجع ذلك بكل وضوح الى روح الإخلاص والتضحية والتفاني الشديد لدى أتباع الحركة المؤمنين.

إن اليقظة التي يشهدها العالم الإسلامي اليوم إنما تعود أساساً الى جهاد الحركة الإسلامية المضطرد. ولم تكن هذه الصحوة محلية أو خاصة بمجموعة معينة من الناس، وإنما جاءت شاملة في طبيعتها، واكتسحت الصحوة دولاً عديدة مثل أندونيسيا وماليزيا وبنغلادش وباكستان وأفغانستان وإيران وتركيا ومصر والسودان وتونس والجزائر، ولم تخل أية بقعة إسلامية من آثار هذه الموجة العارمة. ويكفي أن نسجل هنا أن وجودنا اليوم كإسلاميين إنما هو نتيجة مباشرة للحركة الإسلامية العالمية، ولله الفضل والمنّة.

وفي الوقت الذي نحكم فيه بعدم نجاح حركات التغريب والعلمانية والشيوعية في القرن الميلادي العشرين، فإننا نشعر بثقة كبيرة أن الحركة قد أحرزت تقدماً خلال القرن الرابع عشر الهجري، مما يجعلها في عداد من اجتازوا الامتحان بنجاح.

إن الحمد كله لله، وإليه نتجه بالدعاء أن يسدد خطانا على صراطه المستقيم في القرن الخامس عشر الهجري.

الجدول الزمني لمشروع التدريب

السنة	الحدث
١٩٦٣	تأسيس اتحاد الطلبة المسلمين في الولايات المتحدة وكندا
١٩٦٩	تأسيس الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية
١٩٧٢	تأسيس الندوة العالمية للشباب الإسلامي
١٩٧٣	اتحاد الطلبة المسلمين يبدأ مشروع التدريب القيادي بقرار من لجنة «التخطيط وإعادة التنظيم» بالاتحاد
١٩٧٥	تشكيل الأمانة العامة لاتحاد الطلبة المسلمين
١٩٧٦	تأسيس جمعية الدراسات الإسلامية الماليزية بمشاركة أنور إبراهيم في مدينة بيوريا بولاية إلينوي نشر أول تقرير عن برنامج التدريب في الاتحاد بأمريكا
١٩٧٧	تشكيل فريق عمل لإعادة ترتيب الهيكل التنظيمي للعمل الإسلامي في أمريكا الشمالية
١٩٨١	تأسيس المعهد العالمي للفكر الإسلامي
١٩٨٣	تأسيس الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية
١٩٨٩	صدور تكليف من الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية والمعهد العالمي للفكر الإسلامي بكتابة دليل للتدريب
١٩٩١	نشر دليل التدريب القيادي باللغة الانكليزية
١٩٩٢	صدور الطبعات الملاوية والتركية
١٩٩٣	صدور الطبعة الأردية
١٩٩٤	صدور الطبعات العربية والفرنسية والبرتغالية والاندونيسية

الفصل
٣

أهـــدافنـــا

أولاً : السياق التاريخي

إن أهداف برامج الإعداد القيادي ليست تكوين مسلمين جدد، لأننا نفترض أن الأعضاء ملتزمون بالإسلام ويمارسونه ويسعون إلى بذل المزيد من أجل قضاياه الحقة.

والسياق التاريخي لوجود الإنسان على هذه الأرض، كما أورده القرآن الكريم، يلقي أضواء هامة على أهدافنا في هذا الوجود.

أ - مشيئة الله في جعل خليفة في الأرض

يروي القرآن الكريم قصة الخلق فيقول:

﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓاْ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾﴾ (البقرة)

إن تركيز الملائكة في سؤالهم على الإفساد ونشر الشر وسفك الدماء أمر له دلالته. فتلك أفعال تناقض جميعها الإصلاح المتمثل في بناء الحضارة وإعمار الكوكب.

ب - المعرفة

كان من أول ما فعله الله سبحانه وتعالى لآدم عليه السلام بعد خلقه هو:

﴿وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى ٱلْمَلَٰٓئِكَةِ فَقَالَ أَنۢبِـُٔونِى بِأَسْمَآءِ هَٰٓؤُلَآءِ إِن كُنتُمْ صَٰدِقِينَ ﴿٣١﴾ قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾﴾ (البقرة)

لقد علّم الخالق سبحانه وتعالى آدم «أسماء كل شيء» وهو الشرط الأساسي والجوهري لامتلاك قوة العقل التي من دونها لم يكن بإمكان آدم ولا الملائكة التعرف على شيء.

ج - الامتحان

أخفق آدم وحواء في الامتحان الذي تعرضا له في الجنة، إذ يقول الله تعالى: ﴿فأزلّهما الشيطان عنها فأخرجهما مما كانا فيه وقلنا اهبطوا لبعض عدوّ ولكم في الأرض مستقر ومتاع إلى حين﴾ ، ﴿فتلقّى آدم من ربه كلمات فتاب عليه إنه هو التواب الرحيم﴾ ، ﴿قلنا اهبطوا منها جميعاً فإما يأتينكم مني هدى فمن اتبع هداي فلا خوف عليهم ولا هم يحزنون﴾ (البقرة).

لقد كان اتّباع البشر للهدى أو للضلال امتحاناً لهم، وهو ما يتحدث عنه القرآن الكريم مراراً:

﴿ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ ﴿٢﴾﴾ (الملك)

﴿أَحَسِبَ ٱلنَّاسُ أَن يُتْرَكُوٓا۟ أَن يَقُولُوٓا۟ ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٢﴾﴾ (العنكبوت)

﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ ٱلْمُجَٰهِدِينَ مِنكُمْ وَٱلصَّٰبِرِينَ وَنَبْلُوَا۟ أَخْبَارَكُمْ ﴿٣١﴾﴾ (محمد)

د - الأنبياء قدوة للبشر

كيف نُعدّ أنفسنا لامتحان الحياة واجتيازه؟ إن المعرفة وحدها لا تكفي وإلا لكانت الكتب السماوية كفيلة بتحقيق هداية البشر. ولكن هنالك حاجة إلى نموذج عملي يبيّن للناس كيف تكون الهداية. وقد كان أنبياء الله عليهم السلام هم ذلك النموذج. ففي سيرتهم نرى كيف تترجم المعاني والقيم إلى واقع وممارسة عملية.كما زود الله الأنبياء بالحكمة وهي عين الصواب في تطبيق العلم.

﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥٓ ءَاتَيْنَٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِى ٱلْمُحْسِنِينَ ﴿٢٢﴾﴾ (يوسف)

وبنظرة عامة في كتاب الله نجد أن القرآن الكريم قد حدَّد رسالة الأنبياء بأنها التبليغ الواضح المبين عن الله سبحانه وتعالى:

﴿وَمَا عَلَيْنَا إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ ﴿١٧﴾﴾ (يس)

﴿فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنتَ مُذَكِّرٌ ﴿٢١﴾ لَّسْتَ عَلَيْهِم بِمُصَيْطِرٍ ﴿٢٢﴾﴾ (الغاشية)

﴿فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ الذِّكْرَىٰ ﴿٩﴾﴾ (الاعلى)

﴿ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۖ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾﴾ (النحل)

يؤدي الأنبياء مهمة رئيسة جليلة تقوم على الإنذار الواضح والتبيين والبلاغ بالحكمة والموعظة الحسنة والنقاش بأفضل الأساليب. فهم يذكّرون بالحق ولا يستخدمون الاكراه لتأدية مهمتهم، كما أنه ليس بوسعهم هداية الناس، لأن الهدى من عند الله وحده.

﴿لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ ۖ قَد تَّبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ ۚ فَمَن يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِن بِاللَّهِ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَا انفِصَامَ لَهَا ۗ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٥٦﴾﴾ (البقرة)

﴿إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَٰكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَن يَشَاءُ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿٥٦﴾﴾ (القصص)

ثانياً : مسار العمل

أ - مهمتنا

تبيّن الآية التالية دورنا ومهمتنا في الحياة، إذ تقول:

﴿قُلْ هَٰذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ ۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي ۖ وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴿١٠٨﴾﴾ (يوسف)

فهكذا يؤكد الرسول نهجه: الدعوة إلى الله بجلاء وعلى بصيرة هو ومن معه. وينبغي أن تكون استراتيجيتنا في التدريب هي إعداد الفرد لبلوغ حالة البصيرة هذه. كما ينبغي أن يكون هدف الأفراد في الحياة هو ما عبّر عنه الأنبياء من قبل. ألا وهو الصراط المستقيم. ولما كان محمد عليه السلام هو خاتم الأنبياء والمرسلين، فإن واجب القيام بالمهمة التي حددتها الآية أعلاه يقع على أتباعه ونحن منهم. وإذا كانت الآية موجّهة للرسول وأتباعه عموماً، فإن الآية التالية تنطبق مباشرة على المتدربين:

﴿وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿٣٣﴾﴾ (فصلت)

وبناءً عليه، فإن رسالة المتدرب هي:

- الدعوة إلى سبيل الله.
- العمل والتصرف بأحسن الوجوه.
- إعلان الانتماء إلى المسلمين.

والنقطة الأخيرة تلغي إمكانية أن يصبح الداعية فرداً منعزلاً متعالياً على غيره. بل على العكس من ذلك، على الداعية أن يسعى لتحقيق التغيير الاجتماعي وأن يسهم فيه. فكل برامج الإعداد وتزكية النفس إنما تهدف إلى جعله فاعلاً في عملية التحول الاجتماعي، وهذا ما تشير إليه أكثر من آية في القرآن الكريم:

﴿لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ... ﴿١١﴾﴾ (الرعد)

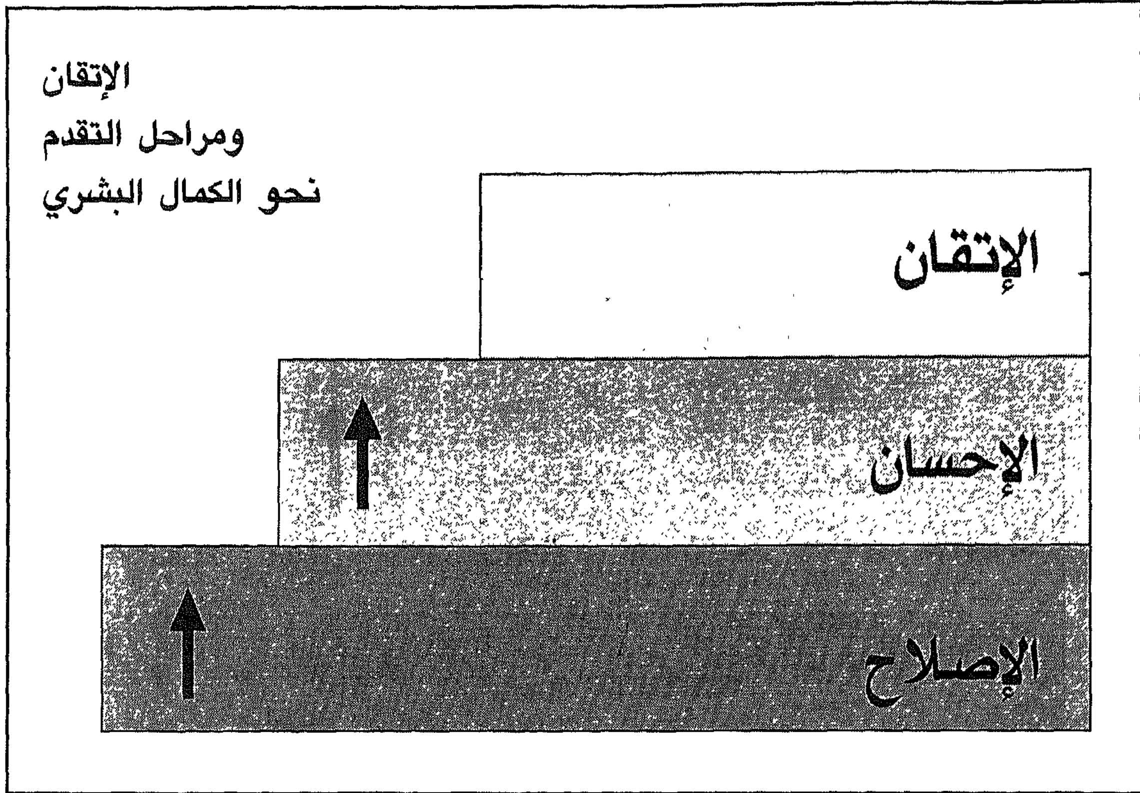
وتكمن بلاغة التعبير والمعنى في قوله: «أنفسهم» بالجمع وليس بالمفرد. إن وجود الأفراد المبدعين المبرّزين في مجتمع ما لا يكفي وحده، ولكن على هؤلاء الأفراد العمل متكاتفين وبروح جماعية فعّالة، كي يبلغوا أقصى درجات الامتياز، ويغيّروا ما بأنفسهم كجماعة متضافرة، لا أن يغيّر أحدهم ما بنفسه منفرداً.

ب - الإصلاح والإحسان والإتقان

إن برنامج التدريب يؤهّل الفرد للتقدم عبر مراحل هي: الإسلام والإيمان والإحسان والإتقان، وأن يجتهد دائماً من أجل بلوغ مستويات أعلى بشكل مطّرد. فبعد أن يتحقق الإيمان في نفس المرء نجده يسعى للوصول إلى درجة الإحسان، والإحسان معناه الاستمرار في تحسين الأداء، وهو عملية متواصلة تشمل الإصلاح، وهو نقيض الإفساد في العمل.

وها هو نبي الله شعيب يلمح إلى الإحسان في جهده مع قومه إذ يقول لهم (إنْ أريد إلاّ الإصلاح):

﴿قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْهَاكُمْ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴿٨٨﴾﴾ (هود)



فكلما واجه الانسان موقفاً صعباً، كان عليه أن يستخلص منه أفضل ما فيه، وأن يسعى إلى الإحسان والإصلاح في أمره طبقاً لما أخبر الله به رسوله عليه السلام إذ قال:

﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ۝٣٤﴾ (فصلت)

ج - الهدف

تدلنا الآيات القرآنية الواردة أعلاه على هدف الدعوة هو «إعداد قادة إسلاميين نشطين واعين يتولون ريادة التغيير الاجتماعي على بصيرة، عن طريق اكتساب المعرفة والحكمة، وممارسة فن الدعوة بفهم ووعي ومن خلال علاقات متينة وفعالة».

د - الوسائل

ولتحقيق هذا الهدف يقدّم برنامج الإعداد والتدريب فرصة قيّمة، تعزز من التزام المتدربين، وترفع من مستوياتهم العلمية، وتطور مهاراتهم في الاتصال والإدارة والتخطيط. كما يؤكد برنامج التدريب على تقوية قدرات الدعاة البدنية والإبداعية، وتنمية الروح الجماعية، وتعزيز السمو الروحي، وتربية التوجهات الإيجابية التي تعالج القضايا وتقدم الحلول. كما يهدف البرنامج إلى نقل الخبرات من الكبار إلى من هم

أصغر منهم سناً بشكل مكثف ومركز.

ونأمل أن يبدأ منفذو البرنامج من حيث انتهى من سبقهم، متجنبين أخطاءهم، ومستكشفين استراتيجيات جديدة بدلاً من الوقوف عند القديم والتشبث به. كما نجد أن برنامج التدريب يسعى أساساً إلى تربية جيل يعرف أولويات عمله ويكون طرفاً في الحلول، لا جزءاً من المشكلات.

الباب الثاني

مفاهيم قيادية

يتمحور تكوين الداعية أساساً على تعليمه ممارسة القيادة بين أقرانه وعلى مستوى الجمهور والمجتمع الكبير عامة. والقيادة هي جزء من الشخصية الإسلامية، إذ يخبرنا الرسول عليه السلام:

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّته»(١)

ويتناول هذا الجزء، من دليل التدريب القيادي، مواد مختارة للقيادة ابتداءً بمناقشة المفهوم الإسلامي لها. يلي ذلك مناقشة حول حل المشكلات وصناعة القرار وكيفية التنفيذ والتخطيط والتقويم والعمل الجماعي. وكل هذه البنود تغطي أسس القيادة، ومن شأنها ان تعد مستخدم هذا الدليل للعمل الحركي ولمزيد من التدرّب القيادي في هذا المجال.

(١) الشيخان ، سنن الترمذي وسنن أبي داؤود .

الباب الثاني

مفاهيم قيادية

الفصل

٤

مفهوم القيادة في الإسلام

أولاً : تعريف القيادة
ثانياً : القيادة الفعالة
أ - ما هي القيادة الفعّالة؟
ب - القادة والمشرفون والأتباع
ثالثاً : خصائص القائد الإسلامي
أ - الولاء
ب - الأهداف الإسلامية الكبرى
ج - الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي
د - الأمانة الموكلة
رابعاً : مبادىء أساسية لممارسة القيادة
أ - الشورى
ب - العدل
ج - حرية الفكر
خامساً : ممارسة القيادة
أ - أنماط القيادة
ب - عناصر القيادة
ج - مبدأ بيتر - Peter's Principle

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تعريف القيادة: مسؤولياتها وحدودها.
- تعريف خصائص القادة وسلوكهم.
- فهم النموذج الإسلامي للقيادة.
- ممارسة قيادة إسلامية أكثر فعالية.

أولاً : تعريف القيادة

القيادة هي «عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم». والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد. وقد يكون ذلك اتجاهاً عاماً مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم، أو اتجاهاً محدداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة. ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد.

والقيادة دور وعملية تهدف إلى التأثير في الآخرين. والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة. والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وانجاز أهداف الجماعة. والقائد الأمين هو الذي يقود فعلاً وليس الشخص الذي يناور ليتزعم الناس.

ويمكن فهم ظاهرة القيادة بناءً على المفاهيم الأساسية التالية:

١ - القيادة قوة تتدفّق بين القادة والأفراد بطريقة مبهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حدّدها القادة. والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضى مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد.

٢ - وهي قوة تتفاعل - أخذاً وعطاءً - مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه، فهي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القائمة.

٣ - وهي قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف. قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداها وقد تنخفض. لكنها لا تهمد، فهي إما موجودة بفاعلية أو غير موجودة على الإطلاق.

٤ - والقيادة توظيف المبادىء والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة، وعلى نحو محدد ومتسق.

ثانياً : القيادة الفعالة

أ - ما هي القيادة الفعّالة؟

القيادة الفعّالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل، والقائد الناجح هو الذي:

- يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية.
- يضع استراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.
- يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له والتي يعدّ تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب.
- يستنهض همم النواة الرئيسة للعمل من حوله، والتي يعدّ تحرّكها أساسياً لتحقيق استراتيجية الحركة.

إن توافر الإمكانية القيادية في شخص ما يتوقف على ائتلاف عوامل بيولوجية واجتماعية ونفسية مركبة، كما ينبغي أن توظّف تلك الإمكانات القيادية في ممارسات ناجحة لتحقيق الفعالية. فقد يمتلك المرء صفات قيادية عالية، لكنه لا يمارس القيادة. وقد تبرز الخصائص القيادية عند مختلف الناس في مواقف معينة وفي مراحل مختلفة، كما أن ممارسة القيادة أمر يتأثر بالبيئة والفرص والقيود التي تواجه الفرد.

ب - القادة والمشرفون والأتباع

يوجه القائد مَن حوله نحو الأهداف من خلال التحفيز والقدوة الشخصية. أما المدير فينجز العمل بحكم سلطته الرسمية العليا في السلم التنظيمي.

والقائد الحصيف يدرك أن عليه أن يكون جندياً ناجحاً أيضاً، فهو نفسه مسؤول أمام غيره سواء أكان ذلك فرداً أم مجموعة، وعليه الالتزام تجاههم بالطاعة والامتثال. وعلى الجندي الجيد أن يتفادى التنافس مع قائده، وأن يظهر له الإخلاص والولاء في جميع تصرفاته، وأن يواجه قائده وأفكاره وتصرفاته بالنقد البنّاء.

وتربط القادة والأتباع علاقة هادفة لها غاياتها المحددة، وعلى القائد أن يسعى دائماً لخير جماعته ورعايتهم.

ثالثاً : خصائص القائد الإسلامي

يقول النبي عليه السلام: «سيدُ القومِ خَادِمُهُمْ».[1] أي أن قائد الجماعة هو من يقوم على خدمتها، ممّا يعني أن يكون القائد منهمكاً في خدمة الآخَرين ومساعدتهم للسير نحو الأمام. والعوامل الهامة التي تميز القيادة الإسلامية هي:

أ - الولاء

إن ولاء كلٍّ من القائد والأتباع هو للّه سبحانه وتعالى.

ب - الأهداف الإسلامية الكبرى

لا يقتصر فهم القائد الإسلامي لأهداف العمل من خلال أهداف أو مصالح المنظمة فقط، وإنما يفهمها في ضوء الأهداف الإسلامية الكبرى أيضاً.

ج - الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي

لا يمكن أن يعلو القائد على واجب الالتزام بأوامر الإسلام واجتناب نواهيه، فهو يستمر في موقعه القيادي ما دام ملتزماً بأحكام الشريعة. كما أن عليه في أداء مهامه القيادية أن يلتزم السلوك الإسلامي، ولا سيما عند التعامل مع معارضيه أو مع المنشقين عنه.

(١) سنن الديلمي وسنن الطبراني.

د – الأمانة الموكلة

يمارس القيادي المسؤول سلطاته كأمانة من الله يتعهدها بما يترتب على ذلك من مسؤولية عظيمة. ويأمر القرآن الكريم القادة بأن يؤدوا واجبهم نحو الله سبحانه وتعالى وأن يبدوا الرأفة والشفقة تجاه مرؤوسيهم إذ يقول:

﴿ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمْ فِي ٱلْأَرْضِ أَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُا۟ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُوا۟ بِٱلْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا۟ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ...﴾ (٤١) (الحج)

رابعاً : مبادىء أساسية لممارسة القيادة

هناك ثلاثة مبادىء أساسية تحكم عمل القيادة الإسلامية وهي: الشورى والعدل وحرية التفكير.

أ – الشورى

وهي أول مبدأ في القيادة الإسلامية. لقد أوضح القرآن الكريم ضرورة التزام القائد المسلم بالتشاور مع أهل العلم والمعرفة ومَن بوسعهم تقديم النصح والمشورة الصحيحة، إذ قال تعالى:

﴿وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا۟ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (٣٨) (الشورى)

كما وجّه القرآن النبي عليه السلام نفسه للتشاور مع أصحابه فقال:

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (١٥٩) (آل عمران)

وممارسة الشورى تمكّن أفراد الحركة من المشاركة في صناعة القرار، وتحكم سلوك القائد، وترشده في حالة الانحراف عن الأهداف الكلية.

والقائد غير ملزم بممارسة الشورى في جميع الأمور. فالأعمال اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذي تعامل فيه الأمور المتعلقة برسم السياسات وصياغتها، وعلى المنظمة أن تفرق بين ما هو يومي عادي وما عدا ذلك، طبقاً لحجم العمل واحتياجاته والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة. وعلى القائد أن يلتزم بما تحدده عملية الشورى من قرارات وأن يقوم على تنفيذه. وعليه أن يتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لفرض آرائه الشخصية أو لنقض القرارات التي اتخذت عن طريق الشورى.

وتحدد النقاط التالية بصورة عامة نطاق ممارسة الشورى:

١ – يترك القرار في الشؤون الإدارية والتنفيذية للقائد المسؤول.

٢ - للقائد أن يبتّ في الأمور التي تستدعي قرارات عاجلة على أن يطرح ذلك على المسؤولين الآخرين في أول اجتماع لاحق أو عبر الاتصال الهاتفي.

٣ - على الأعضاء أو ممثليهم أن يكونوا قادرين على متابعة أداء القائد ومساءلته بحرية ومن دون تحرّج أو تردد.

٤ - ينبغي تحديد السياسات والأهداف البعيدة المدى واتخاذ القرارات من قبل ممثلين منتخبين وبالتزام أسلوب الشورى، وينبغي ألاّ يترك للقائد المسؤول وحده القيام بتلك المهام.

ب - العدل

على القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف بغضّ النظر عن أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم القومية أو الدينية. والقرآن الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قوّامين بالقسط حتى في التعامل مع خصومهم، إذ يقول:

﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَـٰنَـٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُوا۟ بِٱلْعَدْلِ ...﴾ (٥٨) (النساء)

﴿... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ...﴾ (٨) (المائدة)

﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ...﴾ (١٣٥) (النساء)

وبالإضافة إلى مراعاة المبدأ العام بأن العدل هو أساس المجتمع المسلم، فإن على القائد أن يقيم هيئة للقضاء والتحكيم داخل الحركة لتسوية المنازعات الداخلية وردّ المظالم، ويكون أفرادها من ذوي الدراية والتقوى والحكمة.

ج - حرية الفكر

على القائد أن يوفر المناخ المناسب للنقد البنّاء وأن يطالب به شخصياً، وللأعضاء حق التعبير الحر عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالردّ على أسئلتهم واستفساراتهم. لقد اعتبر الخلفاء الراشدون ذلك أمراً أساسياً في قيادتهم، فحينما قاطعت امرأة مسنّة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو يلقي خطبة بالمسجد،أقر بخطئه في الحال، وشكر الله سبحانه وتعالى أن كان هناك من يقوم خطأه. كما سأل عمر بن الخطاب مرة الجمهور عما سيفعلونه، إذا ما خالف هو مبدأ من مبادىء الإسلام، فأجابه أحدهم بأنهم سوف يقوّمونه بسيوفهم فشكر أمير المؤمنين الله سبحانه وتعالى أن وجد في الأمة من يقوّم عمراً بسيفه إذا ضل.

وعلى القائد أن يسعى لتوفير المناخ المناسب للتفكير الحر والتبادل السليم للأفكار والنقد والشورى، كي يشعر الأفراد بالطمأنينة في النقاش وتداول ما يهمهم من أمور. والمسلمون مأمورون بتقديم النصيحة المخلصة إذا ما دعت الحاجة. حدّث تميم بن أوس أن النبي عليه السلام قال:

«الدِّينُ النَّصِيحَةُ» قُلْنا لِـمَنْ؟ قَالَ: «لله، ولِرَسُوله، ولِكتابه، ولأئمَّة الـمُسْلِـمينَ وعَامَّتِهم».[1]

فالقيادة الإسلامية، باختصار، هي قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى. فإذا ما انطلق القائد المسلم من مبادىء الإسلام متشاوراً مع زملائه باحترام وموضوعية، فأنه يتخذ القرارات بعداله وتجرد قدر المستطاع، فهو ليس مسؤولاً أمام أتباعه ومرؤوسيه في الدنيا فحسب ولكنه - وهذا هو الأهم - مسؤول أمام ربه سبحانه وتعالى. هذا النموذج للقيادة من خلال إشراك الآخرين هو النموذج الأفضل، لأنه ينمي آصرة الأخوة فيما بينهم، ويعزز مستوى أدائهم.

خامساً : ممارسة القيادة

أ - أنماط القيادة

تتنوع أنماط القيادة في الواقع العملي، من الأتوقراطية التي تمثل حكم الفرد المطلق إلى الليبرالية الحرة.

فالقائد المستبد:

- لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء.
- ويعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل.
- ويصدر الأوامر لتنفذ من دون نقاش.

والقائد المستبد الطيب:

- ينصت بعناية لما يقوله الأتباع.
- ويعطي الانطباع بأنه ديمقراطي شوري.
- ولكنه يتخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائماً.

والقائد الديمقراطي (الشوري):

- يشرك الأعضاء في اتخاذ القرار.
- يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها.

(١) صحيح مسلم.

● يعبّر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية.

أما القائد الليبرالي:

● فثقته في قدراته القيادية ضعيفة.

● ولا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه.

● قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.

والأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجاً، وهو أقربها لروح الشريعة، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية.

ب - عناصر القيادة

هناك خمسة عناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء، وهي:

١ - تَحكّمْ بمسار الوقت، وامسك بزمام أوقاتك، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.

٢ - ركّز على الإنجازات الحقيقية الملموسة. اهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى.

٣ - نَمِّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضعف، سواء في ما يتعلق بك شخصياً أو في ما يتعلق بغيرك. تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها، وكن قادراً على تقبّل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.

٤ - تمحور في عملك حول مجالات رئيسة محددة وقليلة، والتي من شأن العمل الجاد المتسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة. افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها.

٥ - ضع ثقتك الكاملة بالله سبحانه وتعالى، وكن طموحاً في ما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترضَ بالسهل الممكن القليل، وطالما كنت تعمل في سبيل الله فلا تخش غير الله.

هل تستطيع أن تخبرني

من هو اللاقيادي ؟

الشخص اللاقيادي هو الذي يأتي إلى اجتماع دون إعداد مسبق، ويقول:
«ما أنا إلا واحد منكم. أخبروني ما المطلوب وسأبذل جهدي لأكون معكم فيما تقررونه على الطريق».

سؤال: من هو الشخص القيادي؟

من واجب القائد أن ينجز ما عليه من واجبات واستعداد للاجتماع قبل أن يصل إلى مكان الاجتماع وعليه أن يعد بدائل للنقاش ويدرس احتمالات القرارات التي قد تتخذ. لقد اعتاد أحد الإخوة أن يطلب ألا يخبر بالموضوع المطلوب منه التحدث فيه إلا أثناء صعوده إلى المنصة.. وفي ذلك استهانة كبيرة بذكاء الحاضرين وإهدار للوقت وتضييع لفرص النمو لدى القائد والأتباع.

من طرائف القيادة

القائد الذي يسعى لإرضاء الجميع!

بينما كان أحدهم يزور صديقاً له مسؤولاً عن أحد المصانع أتى المشرف عن العمال يشكو أحد العاملين فقال له المسؤول: «إنك على حق في ما تقول»، وبعد أن غادر المشرف جاء العامل نفسه وشكى المشرف فرد عليه المسؤول: «إنك على حق». احتار الزائر وسأل صديقه مسؤول المصنع: «لقد اشتكى لك كل منهما الآخر وأخبرت الاثنين أن كلاً منهما على حق، فكيف يكون ذلك؟». رد المسؤول على الزائر بقوله: «والله إنك أنت أيضاً على حق في ما تقول».

هذا النوع من القيادة الإدارية لا يوصل إلى شيء مفيد، بل إنه يدمر المؤسسة. فالكل سيكتشف نقطة الضعف في المسؤول ويفقد الجميع الثقة فيه.

القائد والناس

قال ديغول: «إذا لم أُعْجِبْ الناس فسأغادر البلد».

ويقول الدكتاتور: «إذا لم أُعْجِبْ الناس فيمكنهم مغادرة البلاد».

صندوق الاقتراع المقدس!

توجه بدوي أثناء الحملة الانتخابية بين الجنرال زاهدي ود. محمد مصدق في إيران في الخمسينات إلى أحد صناديق الاقتراع، وأخذ يسجد له ويقبّله، فسأله أحد الجنود: «ماذا تفعل؟ ما هذا إلا صندوق من خشب». فرد الرجل: «لا! إنكم لا تعرفون حقيقة هذا الصندوق. إنه صندوق عجيب ومقدس ويستحق أن يعبد. فقد صوّت الناس إلى مصدق لكن الذي فاز هو زاهدي.. فسبحان الله!»

ج - مبدأ بيتر Peter's Principle

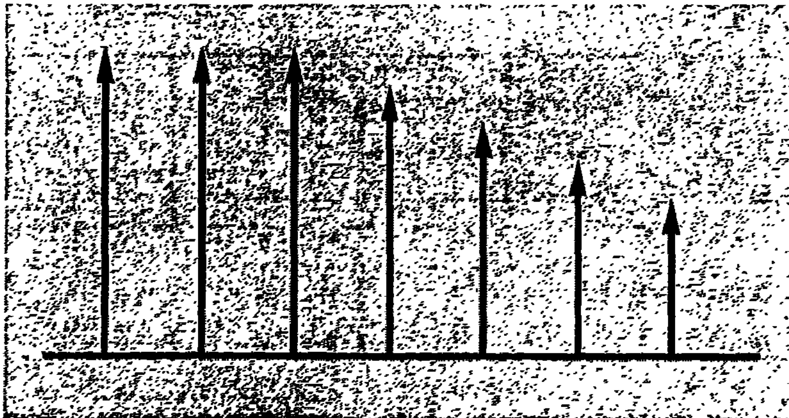
يقول هذا المبدأ إن كل شخص في هيكل تنظيمي يتجه للارتقاء حتى يصل مستوى انعدام الكفاءة في العمل. أي أن الشخص يبدأ من الموقع الذي يتناسب مع مؤهلاته وكفاءته ثم يتدرج في السلم الوظيفي بحكم الأقدمية وبالترقيات إلى موقع لا يملك فيه المؤهل للقيام بالعمل المناط به... وأن هذا الأمر ينسحب في نهاية الأمر على جميع العاملين في الهياكل التنظيمية.

ويرجع هذا المبدأ إلى ما يسمى بزيادة العبء، حيث يصل الفرد إلى أقصى قدرة على العطاء دون أن يفي بمتطلبات عمله في الموقع الجديد وما يستدعيه من مهارات خاصة ومستوى علمي يفوق إمكاناته وقدراته.

وأفضل مثال على ذلك ما نراه في المنظمات عندما يتم اختيار أفضل مسؤول شعبة لتولي مهام ممثل منطقة أوسع، ثم يرتقي في السلم التنظيمي حتى يصل إلى منصب نائب الرئيس ويظل مع ذلك كله محافظاً على مستواه الجيد في الأداء. إلا أن هذا الشخص قد يخفق تماماً عندما يُختار رئيساً للمؤسسة كلها. إذ رغم حُسن أدائه قبل ذلك، قد لا يملك الإمكانات التي تؤهله لاتخاذ قرارات فعالة بثقة واستقلالية. فهو يجيد أن يكون الشخص الثاني أو الثالث إلا أنه أضعف من أن يكون المسؤول الأول.

فكرة للنقاش

- يقول بعضهم إن نقطة الضعف الرئيسة في مبدأ بيتر هي تجاهله لإمكانية نمو قدرات الشخص مع مرور الوقت، وإن كثيراً من الناس تنمو قدراتهم كلما ارتقوا في سلم المسؤولية.
- ويقول آخرون إن هذا الأمر مأخوذ في الاعتبار، وإن المرء يظل ينمو إلى الحد الذي ليس بعده مزيد.



فما رأيك أنت ؟

فكرة للعمل

هل تمشي القيادة وراء أتباعها؟

القيادة تقود! الأتباع يتّبعون! هل يتم ذلك حقاً؟

أحياناً يتبع بعض القادة جنودهم، وبذلك يتخلون عن مهام القيادة، وتصبح أفعالهم مجرد انعكاسات لرغبات الجنود أو ممارساتهم، ويتوقفون عندئذ عن مهمة تعيين وجهة التحرك. ويسود بين الجنود الاعتقاد الخاطىء بأن قرارات القادة شعبية ومقبولة لدى الجميع. وهناك سيكتشف الجنود عاجلاً أم آجلاً إمكانية استغنائهم عن أمثال أولئك القادة.

الإسلام يحاسب القادة أيضاً عن أعمال جنودهم.

قال الرئيس الأمريكي السابق كينيدي: «لا نريد أن نكون كقائد الثورة الفرنسية الذي قال:

«إذا انطلق أبناء شعبي فعليّ أن أتعرف على اتجاه سيرهم كي أقودهم إلى حيث يرغبون الذهاب».

وقد نشرت صحيفة أنديانا ديلي ستيودنت بتاريخ ٦ شباط/ فبراير ١٩٥٨، للكاتب ريكس ألن ريديفر وصفاً رائعاً لهذا النوع من القادة تحت عنوان:

«إتّبع القائد.. أسطورة حديثة»

بينما كان موكب استعراضي يعبر أحد شوارع الضاحية، ارتفع صوت من بين الجمهور الغفير صائحاً:

«انتبهوا أيها الحمقى! لقد ضللتم الطريق، وطريقكم هذا لا يؤدي إلى شيء سوى السراب والخطر».

توقف الركب وفزع الناس: «لكن كيف يكون ذلك؟». تطلعوا إلى المقدمة بنظرة واحدة وإذا بقائدهم يشق طريقه نحو الأمام في فخر وكبرياء.. فقالوا:

«لا شك في أنه يسير في الاتجاه الصحيح، فها هو يمشي شامخاً مرفوع الرأس.. إنه حقاً يسير في الاتجاه الصحيح».. وانطلقوا وراءه بحماسة.

لكن القائد الوسيم توقف وبدت على وجهه ملامح الفزع... فالتفت وراءه يسائل نفسه: «هل أنا في حلم أم في واقع؟.. لا شك أني أسير في الاتجاه الصحيح، فها هي الأعداد الهائلة من الناس تتبعني ولا يمكن إلا أن أكون على الطريق القويم»..

وانطلق في مسيرته.. نحو الهاوية.

ما العبرة؟ قد نختار القائد ونسير وراءه طوعاً ، لكن علينا دوماً مراقبته والتفكير في أعماله وتقويمها . إن مسؤولية الفرد المسلم في اتباع الحق قائمة إلى يوم القيامة يوم يأتي كل منا ربه فرداً .

تمريـن في القيــادة

المعـايير القيـاديـة

خطب أمير المؤمنين أبو بكر الصديق رضي الله عنه في الناس يوم توليه الخلافة كأول خليفة لرسول الله عليه السلام فقال:

«أيّها الناسُ: قد وليّتُ أمركم ولستُ بخيركم وإنّ أقواكم عندي الضعيفُ حتى آخذ بحقّه، وإنّ أضعفكم عندي القويُّ حتى آخذ منه الحقّ، أيّها الناس: إنّما أنا متّبعٌ ولستُ بمبتدع، فإن أحسنْتُ فأعينوني وإن زغتُ فقوّموني. وحاسبوا أنفسكم قبل أن تُحاسبوا، ولا يدع قومٌ الجهاد في سبيل الله إلا ضَرَبَهمُ الله بالذّلّ، ولا ظهرت الفاحشةُ في قوم إلا عمَّهُمُ الله بالبلاء. فأطيعوني ما أطعتُ الله، فإذا عصيتُ الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم. ولوددتُ أنّه كفاني هذا الأمر أحدُكُمْ وإن أنتم أردتموني على ما كان الله يقيم نبيَّه من الوحي ما ذلك عندي، إنما أنا بشرٌ فراعوني...»[1]

السؤال:

إذا تم اختيارك اليوم خليفة للمسلمين فماذا تضيف على كلمة الخليفة أبي بكر وماذا تحذف منها. (لاحظ أنه لا يمكن تكرار خطبة أبي بكر حرفياً لأن العالم قد تغير كثيراً منذ عهده رضي الله عنه ! أوجز في الإجابة !).

(١) «كنز العمال، جزء ٣، ص ١٣٠ـ١٣٥».

تذكـرة ربانية

... وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾ (الزخرف)

المناقشـــة

١ – ما دور الرؤية الثاقبة في التكوين القيادي؟

٢ –كيف يختلف الجنود عن القادة؟

٣ – ما المبادىء الرئيسة الثلاثة التي تحكم عمل القيادة المسلمة؟

٤ – ما دور الشورى في القيادة الإسلامية؟

التطبيـــق

الموضوع: تم انتخابك من قبل الجمعية العمومية رئيساً لمنظمة إسلامية. وكنت قد قطعت شوطاً طويلاً منذ تعيينك منسقاً للرحلات قبل عشر سنوات، ويتوقع منك الكثير، وهناك العديد من الأعضاء المعجبين بقدراتك القيادية بينما يساور بعضهم شكوك حيالها. هذه أول مرة يكون لك دور بارز في المجتمع رغم أنك توليت مسؤولية السكرتير المالي للمنظمة في العام الماضي.

١ – ضع العناصر الرئيسة لأول خطاب ستلقيه كرئيس للجمعية، وحدّد النقاط التي ستكسب بها المتشككين من الأعضاء.

٢ – وجّه مذكرة لأعضاء اللجنة التنفيذية، تشرح فيها كيف ستؤدي مهمتك كرئيس ضمن نموذج إسلامي.

٣ – ضع الخطوط العريضة لخطة طوارىء يتم من خلالها حل المنازعات إذا أثيرت.

الفصل

٥

انتقاء قادة المستقبل

أهداف الفصل

لدى اكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على :

- تحديد صفات القيادة والتعرف عليها.
- تمييز الأشخاص الذين يمتلكون هذه الصفات.
- اختبار أشخاص معينين وتقويم قدراتهم القيادية.

أولاً : من هم قادة المستقبل ؟

بما أن المجتمع الاسلامي قائم على مبادئ العقيدة، فإن الفرد يتمتع باحترام أكبر في المجتمع، كلما زاد خوفه من الله سبحانه، وكلما تجنب الشر، وتحرى عمل الخير. فثروة المرء أو جنسه أو لونه أو عرقه لا دور لها في ارتفاع مكانته عند الله سبحانه، أو بين الافراد المخلصين. يقول القرآن الكريم :

...إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ... ﴿١٣﴾ (الحجرات)

وليس المسلم الحق هو الذي يزهد في الحياة الدنيا أو يتخلى عنها، ولكنه الانسان الذي يمارس العمل بنفسه من أجل إقامة النظام الإسلامي الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. ان البشر - رجالاً ونساءً - يتفاوتون في قدراتهم على تنظيم الآخرين وقيادتهم لتحقيق أهداف معينة. وإدراكاً لهذه الحقيقة كان الرسول عليه السلام يدعو الله أن يدخل الإسلام رجلا مثل عمر بن الخطاب الذي كان له شأن عظيم في خدمة الأمة لما كان يمتلكه من صفات نادرة.

وهكذا يوجد في كل جماعة من البشر أناس لهم مزايا معينة، وعلينا التعرف على هؤلاء الموهوبين وتشجيعهم على الانطلاق والتميز. كما علينا أن نتيح الفرصة لهم ان كا نوا ملتزمين خلقياً للتقدم لخدمة المجتمع، وأن نحرص على اختيارهم وانتخابهم للمواقع المناسبة لتصبح امكاناتهم الخاصة رصيداً جيداً للعمل.

قد يمتنع ذوو المزايا النادرة عن قبول المهام القيادية أو مواقع المسؤولية، ولكن علينا أن نشجعهم ونعزز الصفات القيادية لديهم كي تعود المنفعة على المجتمع كله. وإذا اكتشفنا امكانات قيادية لدى عناصر غير ملتزمة بالاسلام فان علينا الاحتكاك بهم والتفاعل معهم وإقامة الحوار الإيجابي بيننا وبينهم لتعزيز توجهاتهم الطيبة. واذا وجدنا هذه الإمكانات لدى غير المسلمين فان علينا استخدام جميع الوسائل المشروعة لتعريفهم بالإسلام، فقد قال النبي عليه السلام:

«النَّاسُ مَعَادِنُ خِيَارُهُمْ فِي الجَاهِلِيَّةِ خِيَارُهُمْ فِي الإِسْلامِ ، إِذَا فَقُهُوا» (١).

ثانياً : ما الصفات المطلوبة في القادة؟

قد نختلف حول تعريفات القيادة، ولكن الملاحظة تدلنا على أن لبعض الناس قدرة على التأثير في الآخرين أكثر من غيرهم. ويمكن تصنيف العوامل التي تحدد معالم الشخصية القيادية كما يلي :

أ - عوامل أثبتها البحث العلمي.

ب - عوامل أثبتتها التجربة العملية.

ج - عوامل عبر عنها الأتباع.

ويوجد بالطبع قدر من التداخل بين هذه المقاربات الثلاثة المتعلقة بظاهرة القيادة، لأنها كلها تعالج الموضوع نفسه.

أ - عوامل أثبتها البحث العلمي

برزت هذه العوامل في ما نشر من نتائج البحوث العلمية التي أجريت على شخصيات قيادية ناجحة

(١) صحيح البخاري، صحيح مسلم، سنن الدارمي، مسند احمد بن حنبل.

ورجال أعمال ومسؤولي مشروعات موفقة. (تنطبق هذه الصفات على النساء كانطباقها على الرجال).

١ - **القدرة الذهنية** : ليس من الضروري أن يكون المرء عبقرياً.

٢ - **الاهتمامات والقدرات الواسعة** : ليس القائد الناجح أسير تخصص ضيق، بل يمتلك فهماً عاماً وثقافة واسعة ولديه قدرات متنوعة واهتمام خاص بالعمل المناط به إضافة الى اهتمامه بالعديد من القضايا والنشاطات المطلوبة الأخرى في المحيط الذي يتحرك فيه. إنه شخص موهوب وواسع المدارك والآفاق.

٣ - **مهارات الاتصال والتخاطب** : لقدكانت إحدى صفات الرسول عليه السلام البارزة أنه «أفصح العرب لساناً». وجاء في معجم كامبردج لتاريخ الأدب الأمريكي أن الرئيس لنكولن لم يفز بقيادة حزبه عام ١٨٦٠ بسبب سياساته أو أعماله وإنما بأسلوبه في التخاطب والتعبير. وكما يقولون في كل الثورات، «فالأقدر على التعبير عنها هم الذين يقودونها».

٤ - **النضج** : لا أثر للطباع الطفولية في شخصية القائد الناجح، وتتسم جميع توجهاته وتصرفاته بسمات الرجولة والنضج وتقدير المسؤولية. أما نفسياً فهو دائم الاطمئنان والتوازن في ذاته مما يجعله مصدراً للأمان والطمأنينة لدى اتباعه.

٥ - **الهمة العالية** : لقد تعارف البشر منذالقدم على أن قوة الشخصية والإقدام وروح المبادرة والشجاعة والعزيمة كلها من الصفات البارزة للقيادة القوية. فالقائد الناجح يحبذ وضع الخطط وتنظيم عمل الآخرين وتوجيههم، فهو ذو توق عظيم للأنجاز.

٦ - **المهارات الاجتماعية** : القيادة أساساً هي تحقيق العمل من خلال الآخرين، مما يبين أن القائد الناجح لا بد أن يعتمد كثيراً على المهارات الاجتماعية. فعلى الرجل القيادي أن يراعي مشاعر الآخرين وميولهم سواء الظاهر منها أو الخفي، كما ينبغي عليه أن يظهر قدراً كبيراً من الاهتمام بالآخرين كي يكون أكثر تأثيراً فيهم.

٧ - **القدرات الإدارية** : ان التأمل والتأصيل والإبداع والتخطيط والتنظيم والتوجيه والقدرة على الإنجاز وتقويم الناس والتمحيص والتعليم والإيحاء والتحليل وقوة الملاحظة وبعد النظر والقدرة على التحسين والتلخيص وإعداد التقارير واتخاذ القرارات والانجاز مهارات اهم من تلك المهارات الفنية أو التقنية الخاصة ذات العلاقة بالعمل، ويعتمد عليها القادة بشكل خاص.

ب - عوامل أثبتتها التجربة العملية

هذه العوامل هي حصيلة التجارب والخبرات للقادة الذين مارسوا التنفيذ والقيادة وتولوا تنظيم الأعمال والنشاطات :

١) الصفات المتوقعة في الشخص القيادي :

١ - سلامة الخلق
٢ - براعة التأمل والتصور
٣ - الملكة الإدارية والتنظيمية
٤ - إنصاف الجميع
٥ - تنوع الاهتمامات
٦ - القدرة على التوجيه
٧ - النضج العاطفي
٨ - الاهتمام بالتخطيط
٩ - احترام النفس واحترام الآخرين
١٠ - الجد والمثابرة
١١ - الحسم في القرار
١٢ - حسن التنظيم والترتيب
١٣ - كونه موثوقاً ويعتمد عليه
١٤ - الحماسة
١٥ - النشاط والطاقة
١٦ - الاهتمام بتدريب الآخرين
١٧ - حسن التعبير (تحدثاً وكتابة)
١٨ - المنطقية واستقامة التفكير
١٩ - اليقظة وحدّة الذهن
٢٠ - تقدير المسؤولية
٢١ - التطلع نحو الأفضل
٢٢ - ثراء الافكار والامكانات
٢٣ - روح المبادرة والجد في العمل
٢٤ - الإخلاص لله والصدق مع الناس
٢٥ - الشعور الإنساني الفياض
٢٦ - الزهد في المنصب (طالب الولاية لا يولّى)

٢) المعرفة المفترضة في القائد :

١ - أهداف العمل ومبادؤه وغاياته
٢ - الهيكل التنظيمي وتوجهاته
٣ - الواجبات والمسؤوليات
٤ - سياسات المنظمة وممارساتها واجراءاتها
٥ - مبادئ أساسية في الاقتصاد
٦ - مبادئ الإدارة العلمية وأساليبها
٧ - منتجات المنظمة ومجالات عمله
٨ - التخطيط والجدولة الزمنية والمراقبة
٩ - احتياجات الانفاق ومراقبتها
١٠ - معرفة مهنية وتقنية وتجارية وعملية
١١ - متطلبات الجودة والتحكم بها
١٢ - مبادئ أساسية في الرياضيات واللغة والعلوم الطبيعية
١٣ - القوانين والتشريعات المتعلقة بعمله
١٤ - المعايير والمقاييس الخاصة بالمهنة
١٥ - قوة الشخصية ومستلزمات تطويرها
١٦ - فن وعلم التفكير المبدع
١٧ - مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية
١٨ - مبادئ وأساليب ووسائل الانتقاء والتوظيف
١٩ - مبادئ وأدوات وأساليب التدريب
٢٠ - نظام المكافآت والجزاء في المنظمة

٢١ - صيانة الآلات والمعدات والمواد
٢٢ - وظائف وحدات العاملين في المنظمة
٢٣ - الاتصالات
٢٤ - متطلبات السلامة في العمل والبيت وأوقات الترفيه
٢٥ - الأفراد والآلات والمواد والوسائل
٢٦ - تحقيق إنتاجية عالية ونوعية جيدة بتكلفة منخفضة

٣) المهارات : على القائد أن يتمتع بمهارات في المجالات التالية :

١ - التفكير المبدع
٢ - التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة
٣ - التعليم والتوجيه والتدريب الميداني
٤ - توزيع العمل على أعضاء الفريق
٥ - توفير المواد والمعدات والتجهيزات
٦ - انتقاء الأفراد وتوظيفهم
٧ - تزويد الآخرين بالمعلومات أولاً بأول
٨ - القدرة على المراقبة والتحكم
٩ - التقليل من التالف والاستهلاكات
١٠ - ضبط الإنفاق
١١ - متطلبات الجودة وضبطها
١٢ - تنفيذ السياسات والعقود والإجراءات
١٣ - العناية بسلوك الموظفين ورفاههم
١٤ - التعاون مع الآخرين
١٥ - تدوين الأحداث والأعمال والتفاصيل
١٦ - وضع الأنظمة واللوائح موضع التنفيذ
١٧ - معالجة مشاكل الموظفين
١٨ - التمسك بمبادئ السلامة دوماً
١٩ - مواجهة الطوارئ
٢٠ - مراعاة النظافة والترتيب
٢١ - مداومة الدراسة والتعلم لتحسين الأداء
٢٢ - الإخلاص في العمل وعدم اضاعة الوقت
٢٣ - الإلمام بالتطورات والمحافظة على اللياقة البدنية
٢٤ - تقديم قدوة حسنة
٢٥ - القيادة من أجل زيادة الإنتاجية وجودة النوعية وتخفيض التكاليف

ج - عوامل أكدها الأتباع :

وهي مقومات قيادية لاحظها العاملون في قادتهم من خلال مواقف مختلفة وعبّروا عنها :

١ - مراعاة مشاعر الآخرين	٥ - معرفة الناس	٩ - الحسم
٢ - التحرر والنزاهة	٦ - ضبط النفس	١٠ - الوقار والهيبة
٣ - الأمانة والاستقامة	٧ - الشجاعة	١١ - الاهتمام بالآخرين
٤ - الاتقان	٨ - الوضوح والصراحة	١٢ - حب المساعدة

ويمكننا أن نضيف الى هذه القائمة عوامل أخرى خاصة لأوضاع محددة كالتي تتطلب مستوى تعليمياً معيناً أو قدرات جسمانية خاصة.

ثالثاً : من يمتلك تلك الصفات ؟

لكي نحدد مَنْ منَ الناس يمتلك الصفات القيادية اللازمة، لا بد من تقويم المرشحين حسب مجموعة من المعايير، ويتم ذلكَ بالأساليب التالية :

أ : الاختبار

وسواء كان الاختبار موضوعياً أو ذاتياً، فهو يحدد الأمور التالية :

أ - الميول (وهي خصائص غير مطلقة)

ب - القدرات الكامنة (التي ربما لم تتم تنميتها بعد)

ج - نقاط عجز محتملة (وهي تظل كامنة حتى يثبت العكس) في ثلاث مجالات رئيسة، هي :

١ - الطاقة على العمل (الهمة - المعرفة - المهارات - القدرات)

٢ - الرغبة في إنجاز العمل (روح المبادرة - التحرك الذاتي - الحركة الدافعة)

٣ - القدرة على الانسجام (مع النفس ومع الآخرين)

ب - التجريب

يمكن وضع الشخص القيادي تحت تجربة قيادية في تناول مختلف المشاكل، وهي معدة خصيصاً لاختباره على مدى فترة زمنية قصيرة، يتم خلالها اخضاعه لمراقبة دقيقة مستمرة من محكمين مؤهلين وقادرين على تحليل تصرفاته وأعماله وتقويمها.

ج - الملاحظة

من خلال محصلة الاختبار والتجريب وما يتبع من وسائل وأساليب، تتكون كمية من المعلومات والنتائج الهامة، الا أن قدراً هاماً من المعلومات يظل غير معروف. ولاستكمال التقويم، تجري مراقبة تصرفات الفرد ومواقفه وأحواله في أوضاع حياتية عامة.

تذكر دائماً أن :

- لا يتجاوز المرشح للقيادة الحد الأعلى أو يتخلّف عن الحد الأدنى من مقاييس القيادة التي تحددها اللوائح.
- على المرشح للقيادة ألا يمتلك نقيصة تطغى على خصاله الحسنة.

● المرشح للقيادة قادر على العمل والعطاء تحت ظروف تقتضي التعليم المكثف.
● المرشح للقيادة هو الذي يجيب تلقائياً بنعم على السؤال: «هل نحن آمنون تحت إمرتك وبين يديك؟».

رابعاً : مقياس الكفاءة القيادية

لتقويم مستوى الشخص القيادي علينا الإجابة على اسئلة الاستبيان المدرجة أدناه ، والتي يمكن الإجابة عليها من قِبَل شخص أو أكثر من ذوي العلم والخبرة وممن عرفوا الشخص المرشح معرفة جيدة ، ثم يؤخذ متوسط مجموع الإجابات ، للوصول إلى نتائج اقرب إلى الصواب .

تعليمـــات :

على المجيب أن يضع علامة في خانة واحدة لكل بند .
وعلى المقوم أن يحسب النقاط الخاصة بكل بند ويخرج بمتوسط درجة كل بند، اذا وجد أكثر من مجيب واحد، ثم يجمع الدرجات لتحديد الدرجة النهائية لكل مرشح.

الاسئلة (مع الشرح)

١ - الريادة : يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة، وتشرئب إليهم أنظار من حولهم، وكثيراً ما يحتلون مراكز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل. كما نجد على الطرف الآخر أناساً يرضيهم أن يكونوا تابعين لا توكل اليهم مهام من أي نوع. بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة. استناداً إلى ملاحظتك لأداء شخص معين كيف تقوم هذا الشخص مقارنة بأقرانه؟

(٥ نقاط) ـــــــ قيادي من الطراز الأول
(٤ نقاط) ـــــــ قيادي في أغلب الأحوال
(٣ نقاط) ـــــــ متوسط الكفاءات القيادية
(نقطتان) ـــــــ يميل الى الانقياد أكثر من القيادة
(نقطـــة) ـــــــ تابع مأمور لا يحيد عن التبعية

٢ - أصالة التفكير : بعض الناس مستقلون ومبدعون في تفكيرهم، ولهم «آراؤهم الخاصة» في معظم الأمور. فهم يحللون الأمور ويفسرونها ويتوصلون الى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل. بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك، وكثيراً ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين، قبل أن يُعملوا فكرهم، فليعتمد تقديرك للشخص على ما يقوم به من أعمال فعلاً.

(٥ نقاط) ـــــــ أصيل التفكير فوق العادة
(٤ نقاط) ـــــــ أكثر إبداعاً من الشخص العادي
(٣ نقاط) ـــــــ في مستوى غالبية الناس
(نقطتان) ـــــــ يميل الى الاعتماد على غيره في الأفكار
(نقطـــة) ـــــــ لا يظهر أي رغبة في التفكير الأصيل

٣ - سحر الشخصية : يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم فهو ألفٌ مألوف، بينما يخلّف البعض الآخر انطباعاً سيئاً بالشكاسة والجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم. ويلقى صاحب الشخصية البشوشة الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، فأن

الشخصية المنفرة قلّما يسعى اليها الناس، وغالباً ما يكون صاحبها مهملاً من الآخرين. المطلوب هنا تقويم الشخص من حيث مواقفه تجاه الناس ومواقف الناس تجاهه :

(٥ نقاط) ــــــــ من أكثر الناس قبولاً في المجتمع، يألف ويُؤلف
(٤ نقاط) ــــــــ يتمتع بشعبية جيدة
(٣ نقاط) ــــــــ متوسط - يلقى الترحيب المعتدل لكنه غير متميز
(نقطتان) ــــــــ قليل الشعبية
(نقطــة) ــــــــ يترك انطباعاً سيئاً لدى أغلب الناس

٤ - **الاتصال بالناس** : بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة، بينما على الضد من ذلك، هناك من يتحدث ببطء ويتردد وبطريقة غير جذابة. وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين. المطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره. هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون اليه في يسر ومتعة عندما يتكلم ؟ حاول أن تتذكر تجارب محددة في هذا الشأن.

(٥ نقاط) ــــــــ متحدث بارع
(٤ نقاط) ــــــــ فوق المتوسط في القدرة على التعبير وتوصيل الأفكار
(٣ نقاط) ــــــــ على مستوى أغلبية الناس
(نقطتـان) ــــــــ متحدث غير جيد
(نقطـــة) ــــــــ على مستوى متدن جداً في الحديث

٥ - **أمين ويمكن الاعتماد عليه** : بعض الناس موثوقون لدى الآخرين، ويعتبرون أمناء في جميع المواقف، ويحوزون على احترام الجميع. والصورة المقابلة هو الشخص الذي لا أمانة له ولا يمكن الاعتماد عليه في شيء. والمطلوب دراسة المرشّح كما تعرفه أنت شخصياً وبناءً على ما عرف عنه وتحديد موقعه في ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله.

(٥ نقاط) ــــــــ يتمتع بدرجة عالية من احترام الناس وثقتهم
(٤ نقاط) ــــــــ في عداد من يعتمد عليهم
(٣ نقاط) ــــــــ على مستوى أغلبية الناس
(نقطتـان) ــــــــ يعتمد عليه في بعض الأحيان
(نقطـــة) ــــــــ لا يعوّل عليه

جدو ل العلامات :

	البند الأول	البند الثاني	البند الثالث	البند الرابع	البند الخامس	
اجابة الشخص الأول						
اجابة الشخص الثاني						
اجابة الشخص الثالث						
اجابة الشخص الرابع						
اجابة الشخص الخامس						
معدل البنود						
المجموع النهائي						

جدو ل تقويم: كيفية تمييز الفائز من الفاشل

الفائز	الفاشل
● يلتزم بتعهداته ● يدرس المشكلة جيداً ● يحترم غيره من المتفوقين ويسعى للتعلم منهم ● يعرف متى تكون المواجهة ومتى تقبل الحلول الوسط ● يشعر بالمسؤولية حتى خارج نطاق دائرته ● لا يتهيب كثيراً من الإخفاق أو الخسارة ● قنوع ويسعى نحو الأفضل ● يفضل احترام الناس لمواقفه على حبهم لشخصه وإن كان يسعى لتحقيق كليهما ● يعترف بأخطائه إن أخطأ ● يعبر عن اعتذاره بتصحيح الخطأ ● دؤوب في عمله ويوفّر الوقت ● يتحرك بخطى محسوبة ● يتمتع بثقة في النفس تجعله دمثاً ● يوضح الأمور ويفسرها ● جيد الانصات ● يبحث عن سبل أفضل للعمل ● دائم البحث والتنقيب وحب الاستطلاع	● يُطلق الوعود جزافاً ● يلف ويدور حول المشكلة ولا يواجهها ● يمقت الفائزين ويترصد مثالبهم ● يرضى بالحلول الوسط في الأمور الأساسية ويواجه في الأمور الفرعية التي لا تستحق المواجهة ● لا يهتم الا بمحيط عمله الضيق فقط ● يتوجّس في قرارة نفسه من النجاح ● يتبجح بأن هناك من هم أسوأ منه حالاً بكثير ● يسعى لاكتساب محبة الناس لشخصه أكثر من إعجابهم بمواقفه ومستعد أن يتحمل بعض الازدراء ثمناً لذلك . ● يتنكر للخطأ قائلاً : هذه ليست غلطتي أنا ● يعتذر ثم يعيد ارتكاب نفس الخطأ ● كسول ومضيع للوقت ● يتحرك بسرعتين فقط : سرعة جنونية وأخرى بطيئة جداً ● يفتقر الى الدماثة ، فهو إما أن يكون خنوعاً وإمّا مستبداً على التوالي ● يغلف الأمور ويشوشها ● يتحفز للكلام بلا هوادة ● مقلد ، ويتبع الروتين باستمرار ● بليد ومثبط للعزائم

تمرين

من تصرفات القادة

وضّح في جمل مختصرة ما تفهمه من هذين الشعارين :

«الانهزامي لا يفوز . . .
والفائز لا ينهزم!»

«قُدْ أو اتّبِعْ
أو تنحّ عن الطريق!»

هل بإمكانك ربط الشعارين بمواقف معينة من تجربتك الخاصة ؟ شارك زملاءك نتائج عملك في ورشة عمل

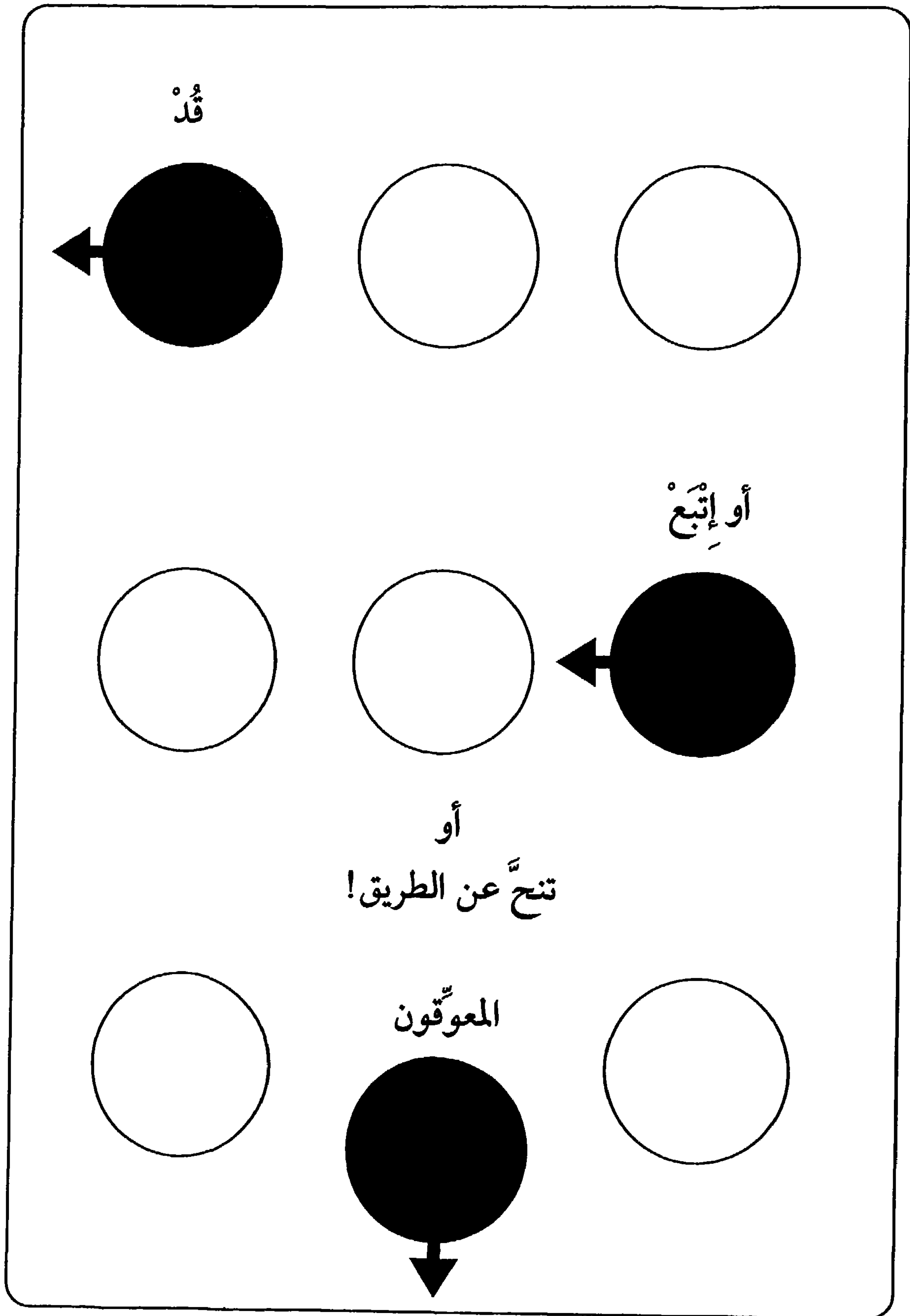
تمرين للتأمل

بعد استيعاب مادة هذا الفصل ، هل تعتقد أنّ بوسعك العثور على الشخص القيادي الذي تتوافر فيه جميع الصفات التي نوقشت في الفصل ؟ إذا لم يكن ذلك ممكناً فما هي النتائج التي يمكن الخروج بها من ذلك ؟

ما رأيك في :

- القيادة الجماعية ؟
- الشورى المستمرة الفعالة ؟
- التكامل بين الأفراد ؟
- روح الفريق ؟
- أفكار أخرى ؟

ناقش ما سبق في ورشة عمل .


قُدْ
أو إِتْبَعْ
أو
تنحَّ عن الطريق!
المعوِّقون

المناقشـــة

١ - ما دور الفترة التجريبية في اختبار القدرات القيادية ؟
٢ - لماذا كانت القدرة على الاتصال بالناس صفة قيادية هامة ؟

التطبيـــق

بصفتك رئيساً للجنة الاختيار والتعيين في انتخابات الجمعية، مطلوب منك إعداد قائمة بالمرشحين لوظائف معينة. يتم اختيار المرشحين من الجمعية العمومية، ومطلوب منك اختيار مجموعة متنوعة من العناصر القديمة المعروفة وبعض الوجوه الجديدة علماً بأن بعض الوظائف طويلة الأجل مما يتطلب منك قدراً كبيراً من الدقة في الاختيار.

١ - اذكر الصفات الجوهرية الخمس في رأيك والتي يجب توافرها في من يتم تعيينهم للوظائف طويلة الأجل.
٢ - ارسم جدولاً للمقارنة بين مؤهلات المرشحين.
٣ - اكتب خطاباً شخصياً للمرشح تبين فيه أسباب اختيارك له.

الفصل

٦

أسس حل المشكلات

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد المشكلات القائمة والتعرف على المشكلات المتوقعة.
- التعرف على المشكلات وتحليلها.
- اتباع وسائل محددة للتوصل إلى الحلول المقبولة.
- الحد من المشكلات المتوقعة عبر التحليل الوقائي.

أولاً : ماهية المشكلة

أ - تحديد المشكلة

غالباً ما تحدث مشكلة بسبب تغيّر يطرأ على عامل بارز أو آلية عمل أو ظرف معين، وتكون النتيجة وضعاً جديداً غير مرغوب فيه. ولتحديد أي مشكلة والتعرف عليها يجب منذ البداية التساؤل عن السلوك أو النشاط الذي خرج بالعمل عن نطاقه المعتاد، وكيف تم ذاك الخروج أو تلك المخالفة، وهل النتيجة الجديدة مقبولة أم غير مقبولة، وما الغاية المرجوة من حل المشكلة القائمة؟

من الضروري، ابتداءً، أن نفهم المشكلة قبل الشروع في محاولة حلها. ويقوم هذا الفهم أولاً على التعرف على طبيعة المشكلة، بتحديدها ثم تصنيفها على أساس من التجربة والخبرة. إن الوعي بوجود المشكلة يعدّ خطوة هامة في عملية حلها.

ولإدراك حقيقة أي مشكلة وتحديد معالمها، علينا الرجوع إلى مصادر ومراجع أساسية، منها:

١ - المعلومات التاريخية وما تتضمنه من نشاطات ومشكلات ونتائج وحلول سابقة، وتحليل المعلومات المتوافرة حول المشكلات الدورية المعروفة سواء منها اليومية أو الشهرية أو السنوية أو أكثر من ذلك أو أقل حسب المعطيات القائمة.

٢ - معلومات حول التخطيط تتم من خلالها المقارنة بين النتائج الواقعة والأهداف المرسومة.

٣ - النقد الخارجي الوارد من جميع الفئات المعنية، سواء القادة المنتخبون أو المعيّنون أو أعضاء اللجان المختلفة أو عموم الأعضاء.

٤ - المقارنة بمن هم في أوضاع مشابهة للظروف التي ننتقد فيها عندما يكون النقد سلبياً. ويمكن أن تكون هذه المقارنة مرتجلة أو بناءً على تخطيط مسبق ودراسة دقيقة للوصول إلى نتائج.

أهم ما في الأمر أن يتم تحديد طبيعة المشكلة بدقة، وإلاّ فإن الحل المقترح قد لا يأتي بالنتائج المطلوبة. إذا اتبع هذا الأسلوب المنظم في تحديد طبيعة المشكلة، فسوف يعجب المرء لعدد المشكلات التي تختفي منذ اللحظات الأولى لمحاولة تحديدها، ولعدد المشكلات الجديدة التي تطرأ، ولم يكن أحد يشعر بوجودها.

موقف عملي

فرز القضايا وتصنيفها!

قال الحارس الليلي لمليكه يوماً: «لقد رأيت الليلة في المنام أنك سوف تقتل ظهر اليوم». فأخذ الملك الاحتياطات لإنقاذ حياته ضد مؤامرة كانت تُعد، وعند العصر أبلغ الملك الحارس أنه سيكافئه ويعاقبه في آن واحد.

لماذا؟

المكافأة مقابل إنقاذ حياة الملك. أما العقاب فلأنه نام أثناء نوبة الحراسة الليلية ولا ينبغي له ذلك.

والدرس المستفاد من هذه القصة هو ضرورة التعرف على طبيعة القضايا وعزل بعضها عن بعض. فكثيراً ما نهتم اليوم بالعموميات والتصورات الكبيرة ونهمل الجوانب الدقيقة، في الوقت الذي يجب أن نعير اهتماماً مناسباً لها جميعاً. فعلينا أن نتعامل مع الأمور كل على حدة، فنكافىء على العمل الحسن ونعاقب على العمل السيء، وأن يكون ذلك مبرراً على أسس واضحة ومنطقية في الحالتين. ولا يحق لنا الأخذ بقانون المعدّل الوسط في الأمور لأننا نخلط بين القضايا ونسيء فهم قانون المتوسطات فنكون كالذي يضع يده اليمنى في ماء مغليّ واليسرى في ماء مثلج ثم يدّعي أن متوسط الحرارتين معتدل.

ب ـ تصنيف المشكلة

يمكن تصنيف المشكلات بالقياس إلى ما تنطوي عليه من درجة المخاطرة. وبعد تحديد موقع كل مشكلة من الاهمية، يمكننا التركيز على المشكلات الأخطر شأناً على نجاح مشروعاتنا. أمّا المشكلات القليلة الخطورة، فقد يغض النظر عنها مؤقتاً إلى أن تتوافر الإمكانات الكافية لحلها مستقبلاً.

ثانياً : الحلول البديلة

تحديد الحلول البديلة هو الخطوة التالية في حل المشكلات، ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق. فبالإمكان مقاربتها اتّباع الأسلوب التقليدي إذا كانت هناك ضوابط ثابتة أو مسؤول خبير قادر على توجيه عملية الحل. كما يمكن اتباع منهج علمي نظامي أو أسلوب تقريري أو مقاربة رياضية أو منهج جديد للتوصل إلى الحل. وفي المنظمات الإسلامية كثيراً ما يكون الأسلوب المطلوب أسلوباً جديداً يتطلب الإبداع والاجتهاد بسبب غياب السوابق لمشكلة بعينها.

ولا يكون الاجتهاد مفيداً إلاّ عند وجود الحاجة له، وفي جو من الحرية في طرح الأفكار. فالاجتهاد الفكري الابداعي يأتي نتيجة حصيلة معرفية وخبرة واسعة نابعتين من الملاحظات الشخصية والحوار مع شخصيات واسعة الاطلاع والتفاعل الواعي مع القرآن الكريم وسيرة الرسول عليه السلام. ينبغي طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار وعدم الحكم على أي منها، حتى تكتمل عملية الطرح. وعندها نستخدم المنطق والتجربة والتحليل الموضوعي لتحديد أيها أصلح. وبناءً على المعطيات الخاصة، فإن فكرة من تلك الأفكار ستبرز بوضوح لتحدد معالم الحل المناسب. إن العقل المتوقد الفطن سيصل إلى هذه المرحلة بأسرع مما يصل إليها غيره.

ثالثاً : الحل المختار

ينشأ الحل المختار أساساً من عملية تمحيص دقيق للبدائل المتوافرة بحسب قدرتها على الحل في إطار المحددات القائمة. وقد لا يصل أي حل من الحلول المطروحة إلى درجة الكمال، بحيث يزيل جميع مخلفات المشكلة أو آثارها، لكن يجب التركيز على البدائل التي تحقق ما يلي:

أ – الحد من الأضرار.
ب – تفادي الإضرار بجوانب أخرى من خطة العمل.
ج – جدوى مقبولة في إطار المحددات والموارد المتاحة.

ويمكن لكل بديل من تلك البدائل أن يؤدي إلى الحل، وقد يحقق كل منها النتائج المطلوبة في إطار محددات الوضع القائم، إلاّ أن اختيار البديل الأفضل يتوقف على أي العوامل المطلوبة في محصلة الحل يُعدّ أكثر انسجاماً مع الظروف القائمة. ومن ناحية أخرى قد يتطلب حل من الحلول المطروحة توظيف

موارد وإمكانات غير متوافرة أو باهظة الثمن، وعليه يمكن وضع قائمة مواصفات عامة للحلول المقبولة. فالحل المناسب:

أ - يحقق القدر الأدنى من النتائج المطلوبة؛

ب - ألا يتطلب الحل تكاليف أو موارد أكثر من المتوفر.

ويجب اتباع أساليب إجرائية منظمة لحل المشكلات كلما أمكن ذلك، لأن هذا الأسلوب - إضافة إلى فعاليته وجدواه - يتيح فرصة توثيق العمل والخبرة وتكوين رصيد مسجل يمكن الرجوع إليه إذا نشأت أوضاع مشابهة في المستقبل مما يمنع التكرار وإهدار الإمكانات.

إلا أن عامل الوقت أو العوامل الأخرى الحساسة، كالنواحي القانونية والأمنية مثلاً، قد لا تسعفنا في البحث عن الحل من خلال إجراءات منظمة، وفي هذه الحال يجب التشاور بين القائمين على الحل وتقدير بدائله، مع العلم أنه يجب تدوين العمل والاحتفاظ بالوثائق والملفات كلما سنحت الفرصة.

جدول وقاية من المشكلات

يستدعي المنهج الوقائي من المشكلات القيام بأعمال وقائية للتقليل من آثارها إلى أدنى حد أو منعها كلياً. وعليه، يجب تحديد جميع المشكلات الرئيسة التي يمكن أن تبرز، واتخاذ الإجراءات التالية حيال كل مشكلة:

١ - تحديد طبيعة المشكلة ____________________

٢ - وصف المشكلة بدقة ____________________

٣ - تصنيفها حسب درجة خطورتها ____________________

٤ - تحديد أسبابها ____________________

٥ - تقويم احتمالات حدوثها ____________________

٦ - كيفية معالجتها ____________________

سؤال حول طبيعة توجهاتك!

- هل أنت جزء من المشكلة أم جزء من الحل؟

- كيف يمكنك تحسين موقف مجموعتك تجاه المشكلة والتوصل إلى حلها؟

دراسة حالة ميدانية

أسلوب تفاعلي لحل المشكلات

١ - القضية؟

يشكو الكثير من الأعضاء تأخر وصول النشرة الإخبارية الشهرية إليهم.

٢ - ما الوضع الصحيح؟

أن يتلقى الأعضاء النشرة الإخبارية في وقتها.

٣ - ما الذي يحول دون تصحيح الوضع؟

أ - تأخر وصول المقالات والأخبار من الأقسام والوحدات الميدانية.

ب - إجراء تعديلات في اللحظات الأخيرة.

ج - اخراج النشرة يستغرق وقتاً أكثر مما خُصِّص له.

د - قسم البريد والتوزيع محمَّل بأكثر مما يطيق.

٤ - ما أكبر العوائق؟

تأخر وصول المواد من الأقسام والوحدات الميدانية.

٥ - ماذا بوسعي أن أعمل؟

العمل المطلوب

أ - إجراء مسح للأقسام والوحدات لتحديد أسباب التأخير.

ب - تحديد مواعيد نهائية لتسلّم المادة ومتابعة ذلك.

ج - تقدير من يتجاوب بسرعة.

الإمكانات المطلوبة

أ - تكليف شخص بمهمة المسح

ب - الاتصال بمن يتأخر في الرد والتشاور معهم.

ج - يطلب من رئيس المنظمة توجيه رسائل ملائمة لكل حالة.

المناقشـــة

١ - ما أدق مصدر من المصادر الأربعة المذكورة في مجال تحديد طبيعة المشكلة؟ وما أقلها دقة؟ ولماذا؟

٢ - ما دور الموارد المختلفة في اختيار الحل؟

٣ - ما دور التدوين والتسجيل في تحديد طبيعة المشكلات القائمة؟

٤ - ما أثر «درجة المخاطرة» على حل المشكلة؟

التطبيـــق

أُخبرتَ بوصفك رئيساً للجنة مؤتمر الجمعية المركزية المتحدة أن تكلفة استئجار قاعة الاجتماعات وإعدادها زادت بمعدل ٥٠٪ على ما رصد لذلك في الميزانية. وقد قمت بإرسال استمارات الاشتراك والتسجيل في المؤتمر وفيها عنوان مكان المؤتمر ورسوم الاشتراك حسب التقديرات السابقة. أعضاء الجمعية يتوقعون مستوى عالياً من التجهيزات للاجتماع وأنت عازم على تحقيق ذلك.

١ - حدد طبيعة المشكلة.

٢ - عدِّد مصادر المعلومات التي تحتاج الرجوع إليها لحل هذه المشكلة.

٣ - أعدّ جدولاً لمقارنة البدائل المختلفة ومقوماتها.

٤ - اذكر خطوات محددة يمكن أن تتخذها لتفادي بروز هذه المشكلة مستقبلاً.

الفصل

٧

حول عملية صنع القرار

أولاً : مقدمة

ثانياً : عملية صنع القرار

أ - خطوات صنع القرار

ب - تحليل القرار

ج - منهج النظم

د - عملية الإبداع

هـ - القرارات الاستراتيجية

ثالثاً : جمع المعلومات

أ - عوامل أساسية في جمع المعلومات

ب - أساليب جمع المعلومات

رابعاً : أسلوب التدفق الذهني

أ - ملاءمة المنهج

ب - تشجيع المساهمة

ج - استخلاص النتائج

خامساً : الشورى

أ - طبيعة الشورى

ب - ممارسة الشورى

سادساً : أفكار حول التفاوض

ضوابط التسوية (الحل الوسط)

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- الربط بين صنع القرار واختيار بدائل الحل.
- تحديد خطوات عملية نحو اتخاذ القرار.
- تحديد من يتخذ القرار وكيفية ذلك.
- اتخاذ قرارات فعالة وقابلة للتنفيذ.

أولاً : مقدمة

رغم أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم، فإنه ليس سهلاً تعلّم صنع القرارات. فهناك من القياديين من يتقن هذه العملية أكثر من غيره. وفي غياب المعلومات الكافية، تصبح هذه العملية أكثر صعوبة. وكثيراً ما يتعامل صنّاع القرار مع ظروف الشك وعدم اليقين، لكنهم ملزمون بالاجتهاد والتحرك واتخاذ القرارات في حدود وقت معيّن، ولو ترتب على ذلك ارتكاب بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو من أسوأ الأخطاء. ومن وجهةِ النظرِ الإسلامية، فإن المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يملك للتوصل إلى القرار السليم، وإذا لم يكن بين البدائل المطروحة حلٌّ مناسبٌ قاطعٌ فالواجب اختيار أقلها ضرراً. وإذا ما تبين بعد ذلك وجه خطأ في القرار كان للمجتهد أجر واحد وفي حال الصواب كان له أجران. وينبغي ألاّ نعدّ مهمة اتخاذ القرار مسألة فقهية في معظم الأوقات، فقد تكون في الغالب مسألة ادارية أو تنظيمية أو سياسة عامة. بل على القائد، حتى حين تكون المسألة متعلقة بالشريعة، أن ينظر في مختلف المدارس الفقهية قبل أن يعمل برأي تظهر له فيه مزايا أكثر من غيره للمنظمة ومصلحة أكبر للأمة.

إن سعة الأفق أمر جوهري في صنع القرارات، فهي عملية متحركة وليست ساكنة. وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية السليمة. واتخاذ القرار عبارة عن عملية اختيار بين بدائل معينة، وقد لا يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأسود والأبيض، ولذا لزم الترجيح وتغليب ما يحتمل الصواب على ما يحتمل الخطأ. كما قد يكون اتخاذ القرار اختياراً بين مناهج وأساليب عمل لا يمكن بسهولة إثبات صواب أحدها وخطأ غيره.

المطلوب في النهاية من صُنع القرار تحرك الناس وتجاوبهم سلوكياً مع القرار.

وقبل اتخاذ أي قرار علينا أن نسأل: «هل اتخاذ هذا القرار ضروري فعلاً؟»، إذ أن أحد البدائل القائمة دائما هو عدم اتخاذ القرار. والقرار مطلوب عند ظهور مؤشرات على أن الوضع سيتدهور أو أن فرصة هامة قد تضيع إذا لم يتم اتخاذ إجراء عاجل.

ومن العناصر الهامة في اتخاذ القرار تحديد المسألة وما يتعلق بالقرار من أمور وتقرير ما إذا كانت هناك حاجة لاتخاذ ذلك القرار. فإذا ما تم التركيز على الفهم الكامل للموقف فإن ذلك يؤدي إلى دراسة البدائل كلها، أي أنه ينبغي توجيه كافة الجهود إلى التعرف على حقيقة وتفاصيل المسألة التي يدور حولها القرار قبل إصداره.

إن الأسلوب الفعال لاتخاذ القرار لا ينشأ من عقلية ضيقة، ولا يفترض صحة منهج حل واحد فقط وخلل ما عداه. وعليه، فمن الضروري الاهتمام منذ البداية بفهم القضية والاستفادة من اختلاف وجهات النظر للتأكد من إعطاء جميع الجوانب الرئيسة للقضية ما يناسبها من العناية والاهتمام.

ولذا، يمكن تلخيص الشروط الرئيسة لاتخاذ القرار الفعال كالتالي:

أ - التركيز على تحديد وفهم المسألة التي سيُتخذ القرار بشأنها، أي الاهتمام بتفاصيلها أولاً قبل النظر في حلها.

ب - طرح الرأي المعارض ومناقشته بهدف تكوين فهم عام مشترك، ثم دراسة مجموعة متنوعة من الآراء وأساليب المعالجة.

ج - البحث عن البدائل المختلفة أولاً وقبل البحث عن «الحل الصحيح».

هذه الطريقة في التوصل إلى القرار تحدد على أي مستوى يتم اتخاذ القرار ومن يجب أن يتخذه. كما أنها تجعل عملية تنفيذ القرار المتخذ جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار نفسها.

ثانياً : عملية صنع القرار

إن صنع القرار هو فن وعلم في آن واحد.

تبنى عملية اتخاذ القرار على جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل. كما أن اختيار أحد البدائل غالباً ما يتطلب أخذ الحس الانساني في الحسبان عند تفحص ما يترتب على مختلف البدائل المتعارضة من نتائج تتفاوت في ميزاتها. فصنع القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كاعتماده على المعلومات الموثوقة.

كما يمكن اعتبار عملية صنع القرار على أنها عملية مغلقة يتم تغذيتها بالمعطيات والمعلومات كمدخلات فينتج عنها المخرجات في صورة قرارات. وتقوم هذه العملية ببحث وتمحيص مختلف البدائل وتقويمها واختيار الانسب منها. وهذه العملية عبارة عن سلسلة من العمليات الاصغر المؤدية إلى اتخاذ سلسلة متكاملة من القرارات الجزئية التي تكوّن في مجموعها القرار النهائي الأساس.

أ - خطوات صنع القرار

لدى مواجهة حاجة محددة أو فرصة معينة، يجب اتخاذ الخطوات التالية من أجل التوصل إلى قرار:

١ - تحديد سلسلة الأفعال البديلة التي يمكن تنفيذها والنظر في العواقب المترتبة على اتباع تلك الافعال، وهذه خطوة واضحة ومباشرة نسبياً. في هذه الخطوة، توضع قائمة بالبدائل المتوفرة لمعالجة وضع معين مع افتراض إتمام تشخيص هذا الوضع وتعريفه. إلا أن هذه المشكلة قد تكون اعقد من ان تعالج ببدائل سهلة. وهنا، قد يحتاج المرء إلى اللجوء إلى إعمال الفكر والتدبير العميق والابتكار من أجل الوصول إلى القرار المناسب.

٢ - الخطوة التالية هي جمع المعلومات ذات الصلة التي تعين في تحديد ماهية النتيجة المترتبة على تصرف معيّن. علينا بعد ذلك تقويم دور هذه المعلومات في تكييف العلاقة بين العمل وما يمكن أن يتمخّض عنهً من نتائج. فالمعلومات احياناً تعين في استبعاد بعض الاحتمالات تماماً، بينما تنشأ الحاجة في أحيان أخرى إلى أنواع مختلفة من المعلومات المساعدة في الحل التي قد يوسع بعضها مجال البحث بدلاً من التوصل إلى نتائج. ومن أكثر المشكلات شيوعاً في هذا الصدد تدفق معلومات كثيرة جداً لا تكون كلها نافعة في الحل أو ذات علاقة به.

٣ - يتم بعد ذلك تقويم فائدة كل نتيجة من النتائج المترتبة على البدائل المختلفة وأفضليتها. ويحبذ أن يتم ذلك بواسطة النقاش بين عناصر واعية ومدركة لطبيعة الموقف، وأن يتم تكوين الرأي المشترك عن طريق الشورى. فالقرآن الكريم يحث على الانفتاح والأمانة والإخلاص في التعبير عن الرأي وينهى عن المجاملة والمخادعة والمناورة في التشاور. وهنا يلزم دراسة خطوات العمل المتاحة وما يترتب عليها من نتائج موقعها من وجهة النظر الإسلامية، واتباع عملية مراجعة متدرجة لتحديد صلاحية مختلف البدائل.

٤ - بعد ذلك يتم اتخاذ القرار بشأن اختيار أحد البدائل الأنسب للحصول على النتائج المرجوة. ويتم اتخاذ هذه الخطوة الأخيرة في صنع القرار في إطار أهداف المؤسسة وتحديد الغايات التي تسعى من أجل الوصول إليها. بذلك، يمكن مقارنة مزايا القرار الذي وقع عليه الاختيار ومساوئه وذلك بعرضها على أهداف المؤسسة وغاياتها. ومما يزيد في الاطمئنان لاتخاذ القرار المناسب مبدأ الاستخارة بشرط ان يطبّق بالطريقة الصحيحة التي علّمها الرسول عليه السلام لأصحابه الكرام.

ويمكننا أن نلخص مقتضيات صنع القرار فيما يلي:

أ - جمع بدائل الخطوات العملية: أ (١) - أ (٢) وهكذا.

ب - تحديد النتائج المحتملة لكل بديل: ج (١)، ج (٢)، وهكذا.

ج - تقدير احتمالات قيام كل نتيجة من تلك النتائج: ت (١)، ت (٢) وهكذا.

د - تقويم فائدة كل نتيجة من النتائج: ف (١)، ف (٢)، وهكذا.

عندئذ نلجأ إلى عملية إجرائية معروفة لدمج تقديرات احتمال قيام النتائج (ت) مع فائدة كل نتيجة (ف) لتحدِّيد أنسب أسلوب للتحرك (م)، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

ف = ف (ج)   م = (ف،ت)

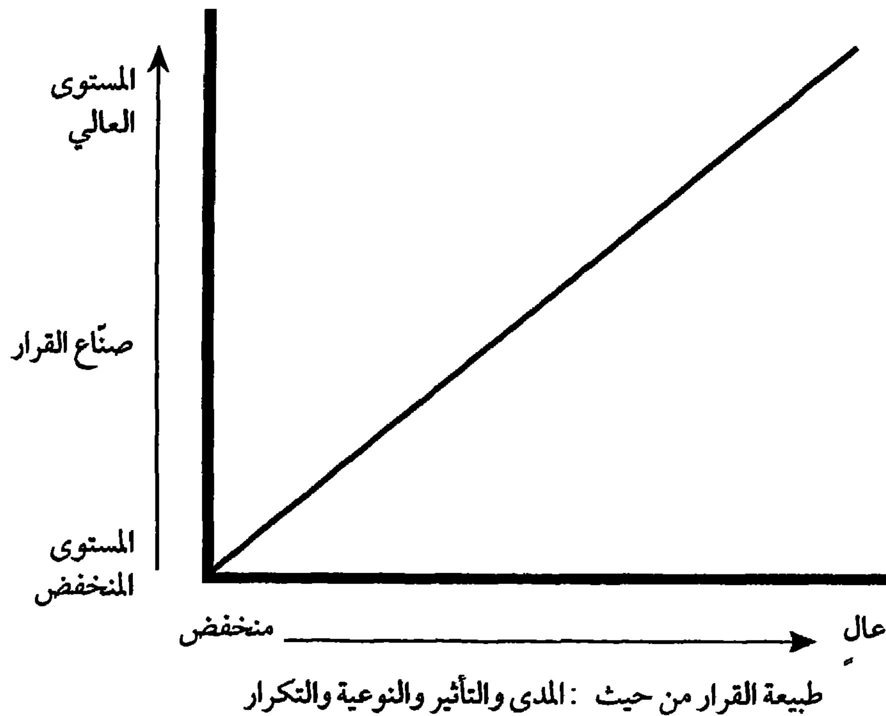
ب - تحليل القرار

قد تتغير طبيعة القرار بفعل عامل أو أكثر من العوامل التالية:

● الآثار المستقبلية وعما إذا كان القرار قصير الأمد أو بعيد الأمد وإلى أي مدى تحتاجه المؤسسة في المستقبل.

- آثار القرار على مجالات العمل الأخرى للمنظمة ككل، وعمّا إذا كانت ذات صيغة محلية أم قطرية، وهل تدفع بالعمل إلى الأمام في مجال معين على حساب مجالات أخرى.
- الاعتبارات المعنوية وما يتعلق بأخلاقيات المؤسسة ونظرتها العامة، وما إذا كان القرار المتخذ يعزز من الهوية الإسلامية لها أم لا.
- مدى تكرار الاحتياج إلى اتخاذ القرارات ذاتها وعما إذا كانت هناك دواعٍ لاتخاذ القرار نفسه في كل مرة. وهل يحوّل القرار إلى سياسة رسمية مستديمة أم لا.

يساعد هذا التحليل على تحديد المستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار. وينبغي عموماً اتخاذ القرارات في أدنى مستوى اختصاص تتوفر فيه المعرفة التفصيلية والخبرة المطلوبة. كما ينبغي أن تتخذ القرارات في المستوى الذي يخدم أهداف جميع مكونات المؤسسة ويحقق الأهداف الكلية بشكل جيد. وتحدد هذه الاعتبارات معاً التسلسل الهرمي للأنشطة في المؤسسة، بحيث إذا كانت الإجابة عن العوامل الأربعة السابقة عالية الدرجة يتخذ القرار من قبل المسؤول التنفيذي الأعلى. ويمكن توضيح العلاقة بين طبيعة القرار والمستوى الذي يجب أن يتخذ فيه عبر الرسم التالي:



طبيعة القرار من حيث : المدى والتأثير والنوعية والتكرار

ج - منهج النظم

يمكن الاستفادة في صنع القرار بما يعرف بمنهج النظم . والنظام هو أي وضع تؤدىٰ فيه المهام بطريقة منظمة ويقوم هذا النهج أساساً على تحديد ماهية المشكلة قبل الإقدام على حلها ، وتحديد الأسس التي تقوم عليها الخيارات والمحددات قبل اختيار الحل المناسب .

د - عملية الإبداع

غالباً ما تكون هذه العملية مكملة لعملية صنع القرار الرشيد، وهي تتكوّن من خمسة عناصر أساسية:

- التشبّع، وهو الإلمام الكامل بالأوضاع والنشاطات والأفكار المرتبطة بالوضع.
- التدبّر والطرح، حيث يتم تحليل الأفكار وتمحيصها ودراستها من زوايا مختلفة.
- الإنضاج، حيث يترك المجال لمختلف قوى الإدراك في الإنسان مثل العقل الباطن كي تأخذ دورها وللفكرة أن تختمر في الذهن حتى ينقدح، وتبرز في الخطوة الرابعة فكرة واحدة أمام صانع القرار، يمكن تعريفها بالإضاءة أو بالالهام الذهني.
- التأقلم والتبنّي، وهي الخطوة التي يتم عندها تصفية الفكرة وإعدادها لتتناسب مع متطلبات الوضع رهن المعالجة.

هـ - القرارات الاستراتيجية

تصنف القرارات إلى قرارات إدارية وأخرى استراتيجية، وتختص الأولى بالأهداف القصيرة المدى والأمور الروتينية وغالباً ما تكون متكررة. أما القرارات الاستراتيجية فهي أكثر تعقيداً وتختص بالأهداف البعيدة المدى حيث يتم غالباً مواجهة عوامل ذات أثر على القرار الاستراتيجي لا يمكن إدراكها والتنبؤ بها. كذلك ينبغي دراسة العوامل المؤثرة في الوضع العام وما يسوده من ظروف اقتصادية وغيرها. إن هذه القرارات قد تشكل مسألة حياة أو موت للهيئة المعنية.

موقف عملي

لا تتخذ القرار لمجرد إرضاء الناس!

إذا تقدم إليك شخص بمشروع ما، ووافقت عليه لمجرد إرضائه، فقد ارتكبت خطأ كبيراً. فعندما يخفق المشروع، سيلومك أنت لموافقتك عليه، ولن يلوم نفسه على تقديم المشروع إليك. سيحرجك بقوله: «لماذا لم تبدِ رفضك أو تحفظاتك بصراحة؟»

من الأفضل للمرء أن يقول «لا» منذ البداية ويُغضبَ الآخرين من أن يقولها عند النهاية، وتكون النتيجة خيبة أمل وملامة للجميع. عندما يكون المرء أميناً منذ الوهلة الأولى، فسيلقى المحبة والاحترام فيما بعد، حينما يتضح أنه أسدى النصيحة بإخلاص، في الوقت الذي كان غيره يمدح وينافق.

كن موضوعياً إلى أقصى حد، وقدِّم رأيك بإخلاص وادعمه بالحجة، ولا تنساق وراء العواطف والاعتبارات الشخصية. وتذكر أن الناس قد يغيّرون آراءهم، وإذا كان هدفك إرضاء الآخرين فستجد نفسك بدون قرار، منساقاً وراء تلك الآراء المتأرجحة باستمرار. لا ترضَ لنفسك أن تكون إمّعة، بل خذ المواقف الصحيحة المعبرة عن قناعة وتجرد ومبادئ راسخة.

ثالثاً : جمع المعلومات

أ - عوامل أساسية في جمع المعلومات

يمثل جمع المعلومات «الصالحة» عنصراً هاماً وحاسماً في عملية صنع القرار الرشيد. وتستخدم عدة طرق رسمية وغير رسمية لجمع المعلومات، منها إجراء المقابلات والاستبيانات وقواعد المعلومات والتقارير والسجلات والوثائق. وهناك أربعة عوامل لها دور هام في جمع المعلومات وهي: صلة المعلومات بالموضوع، والتوقيت، والمشروعية، والدقة.

صلة المعلومات بالموضوع

لا يمكن الاستفادة من المعلومات إلا إذا كانت وثيقة الصلة بالموضوع قيد البحث، وفي حال عدم تناسبها مع الغرض، لا تكون المعلومات إلا مادة تشويش. وما يمكن أن يعدّ معلومات مفيدة في حالة معينة يعدّ تشويشاً في حالات أخرى. فإذا كان الأمر يتعلق مثلاً باختيار الموضوع الرئيس للمؤتمر السنوي، فإن وجود قاعة اجتماعات عامة بالقرب من الطريق الرئيسة، لا يعدّ معلومة مفيدة بل معلومة مشوشة، أمّا إذا كان القرار متعلقاً باختيار مكان المؤتمر، فإن تلك المعلومة المشوشة تصبح معلومة مفيدة.

التوقيت

لا فائدة للمعلومات إلا إذا كانت متوافرة في الوقت المناسب أو كانت أحدث معلومات متوفرة. فمعلومة أن مجموعة أخرى -مثلاً- قد اختارت الموضوع نفسه الذي كنا سنختاره للمؤتمر تعدّ مفيدة فقط إذا توفرت لدينا قبل اتخاذنا للقرار. كما أن أية فكرة حول انتشار الحاضرين للمؤتمر على أساس المناطق الجغرافية لا تعدّ معلومة مفيدة إذا كانت أنماط ومعدلات الانتشار للأعضاء قد تغيرت تماماً منذ ذلك الحين.

الشرعية

ينبغي أن تكون المعلومات مشروعة حتى يمكن الاستفادة منها في صنع القرار أي أن تكون مقبولة في إطار أخلاقيات صانع القرار وقيمه. ويجب - على وجه التحديد - ألا تخالف هذه المعلومات مبادىء الإسلام الأساسية وتعاليمه. فلا ينبغي مثلاً جمع المعلومات عن طريق الإكراه أو الغش أو السرقة.

الدقة

لا بد أن تكون المعلومات دقيقة، فالمعلومات غير الدقيقة يمكن أن تتسبب في أضرار لا يمكن إصلاحها إذا ما استخدمت في صنع القرار. وعلينا -في الوضع المثالي- أن نفترض دقة كل المعلومات التي استخدمت في صنع القرار. وعملياً لا بد من تبيّن المعلومات وتمحيصها وتنسيقها وعرضها على ما هو متوفر من معلومات أخرى متعلقة بالموضوع نفسه والتدقيق في صدقية مصدر المعلومات. فإذا أردنا مثلاً اختيار موقع للمؤتمر السنوي قريب من الطرق الرئيسة، فلا بد من الاستعانة بخريطة دقيقة توضح أحدث تطورات الطريق والسير من أجل اتخاذ قرار سليم.

ب - أساليب جمع المعلومات

المقابلات الشخصية

المقابلات العادية عبارة عن لقاءات ثرثرة مع أشخاص لديهم معلومات نبحث عنها، أما المقابلات الرسمية فلا بد من الإعداد لها إعداداً جيداً كي تحقق أكبر قدر من الفائدة. وكلما سنحت الفرصة ينبغي إعطاء الشخص الذي ستجرى معه المقابلة فرصة للاستعداد وإبلاغه بموضوع المقابلة والغرض منها، وتحديد موعد ومكان مناسبين بما يقلل التشويش عليك أو مقاطعة الآخرين لك وتفادي التضارب في المواعيد.

الاستبانات

يمكن تسليمها باليد أو عن طريق البريد، وينبغي في الحالتين أن تصمم جيداً بحيث تكون الأسئلة واضحة المضمون ودقيقة الاستنطاق للحصول على الإجابات المطلوبة.

قواعد المعلومات

وهي الخاصة بالمعلومات الأساسية التي قد تحتاج إليها من حين لآخر وهي موجودة في المكتبات العامة وأقسام الجامعات والدوائر الحكومية. كما يمكن أن تتوفر في شكل قاعدة معلومات إلكترونية، يمكن الوصول إليها باستخدام (الحاسوب) الشخصي.

التقارير

وهي التي تصدر عن مجموعات البحث ودوائر المستهلكين والهيئات العلمية أو المؤسسات الأكاديمية والرسمية، وينبغي التأكد من حداثة التقرير وموضوعيته قبل استخدامه أو الرجوع إليه.

الوثائق

الوثائق الموجودة في الكتب والمراجع والموسوعات والمجلات يمكن الحصول عليها من المكتبات العامة، وهذه يمكن أن تكون مفيدة في توفير المعلومات الأساسية الثابتة ولكنها قلما تشتمل على معلومات أو إحصاءات حديثة.

رابعاً : أسلوب التدفق الذهني

يتبع هذا الأسلوب Brainstorming لتنشيط الأذهان وتوليد الأفكار الجديدة ذات الصلة وتيسير مهمة التعبير عنها، وهو أسلوب ناجع في جمع المعلومات خلال اجتماع محدد. ويطبق هذا الأسلوب في حال غياب المعلومات أو نضوبها وبروز حاجة ملحّة لإيجادها، وهي عملية تفكير بصوت عالٍ وبغير قيود وذلك بخلاف النقاش المنظم المحدد.

وينبغي تخصيص جلسة لهذا الأمر وتحديد موضوع معين مطلوب التفكير فيه، وتقسم الجلسة إلى ثلاث مراحل: الأولى هي طرح الأفكار حسب ورودها تلقائياً وتسجيلها كي يطلع عليها الجميع ودون السماح بتقديم أي نقد أو تقويم لها. الثانية دعوة المشاركين للتحدث عن أفكارهم بذكر عيوبها ومحاسنها بدون

التحيز إليها أو التفاخر بها. والثالثة هي مناقشة مزايا كل فكرة وجدواها وأولويتها ومن ثم تصنيف الأفكار المطروحة كلها على أساس مجموعة معايير يتفق عليها.

أ - ملاءمة الأسلوب

أسلوب التدفق الذهني هو أكثر الأساليب ملاءمة بالنسبة للقرارات الناجمة عن تنوع واسع للأفكار، والبدائل ويمكن استخدامه ما دامت المجموعة واعية ومهتمة بالقضية، وكان مسؤولها عليماً بكيفية استخدام هذا الأسلوب. وكمثال على ذلك اختيار منظمة ما لموضوع اجتماعها السنوي، حيث يمكن للفيف من المسؤولين والأعضاء والعاملين بالمنظمة توليد مجموعة من الأفكار المبدعة والمقترحات النابعة من رؤى المنظمة وثقافتها ثم اختيار فكرة واحدة من بينها.

ب - تشجيع المساهمة

بالإمكان تشجيع إسهام الأعضاء في عملية التدفق الذهني باستخدام الأساليب التالية:

أ - عقد جلسة التدفق الذهني خلال فترة تكون فيها المجموعة في أوج نشاطها الذهني.

ب - الحرص على تنوع المجموعة ما أمكن ذلك آخذين في الحسبان تقارب الأفراد من حيث مكانتهم وإلمامهم بالموضوع كي يشعر الجميع بحرية مطلقة في المشاركة.

ج - تخفيض عدد المشاركين لتيسير التحكّم في إدارة الجلسة وتحقيق مشاركة أوسع في النقاش، ويعدّ أنسب حجم لذلك ما بين ٥ و٧ أفراد.

د - ترتيب جلوس المشاركين حول طاولة مستديرة يواجه عبرها الأفراد بعضهم بعضاً كي يتم النقاش في حرية وفعالية.

هـ - تخصيص قدر من الزمن يكفل للجميع فرصة المشاركة والعطاء، بدون أن يكون ذلك مرهقاً أو على حساب التركيز والاختصار.

و - تسجيل كل الأفكار وتمكين الجميع من الاطلاع عليها مهما بدت غريبة أو مستهجنة.

ز - عدم تقويم الاقتراحات أو السماح بالتعليق عليها أو انتقادها عند طرحها في البداية.

ح - تحديد المشكلة وتذكير الحاضرين بها من حين لآخر، وكلما دعت الحاجة.

ج - استخلاص النتائج

إن الهدف من تدفق الأفكار بهذه الصورة التلقائية الحرة هو استخلاص نتائج من المعلومات التي تم جمعها. ولتحقيق ذلك، ينبغي الإعداد للجلسة على الوجه التالي:

أ - دع كل مشارك يذكر ايجابيات اقتراحاته وسلبياتها.

ب - رتِّب المقترحات حسب الأولوية والجدوى.

ج - ابحث عن الطرق الممكنة لتنفيذ أفضل الاقتراحات.

د - اختر المقترحات الأقرب إلى تحقيق الهدف.

هـ - أحِل المقترحات المختارة على الجهات المختصة.

خامساً : الشورى

أ - طبيعة الشورى

الشورى هي عملية التشاور بين ذوي العلم والخبرة بالقضايا المطروحة، وأفضل الطرق إلى تحقيقها هو النقاش والتداول بين هؤلاء، وهي من أهم مبادىء الإسلام الإدارية والتنظيمية والدستورية.

ويوجّه القرآن الكريم قادة المسلمين إلى إدارة شؤونهم من خلال التشاور والانفتاح والأمانة في التعبير إذ يقول:

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾﴾ (آل عمران)

كما تزخر السنّة الشريفة بأمثلة التشاور بين رسول الله عليه السلام وأصحابه. فكان عليه السلام أحرص الناس على التشاور مع صحابته. وكان دوماً يسعى للحصول على رأي الجماعة لتقرير الأمور الدنيوية ولم يكن يتجاوز الشورى إلا في حالة نزول الوحي. ومن تلك الأمثلة تشاوره حول معاملة أسرى بدر حيث طرح كل من أبي بكر الصديق وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما رأياً مختلفاً، وانقسم المسلمون حيالهما فأعطى النبي عليه السلام لكل رأي حقه من النقاش، قبل أن يقرِّر قبول الفدية لإطلاق سراح الأسرى. والمثال الآخر هو رأي بعض الصحابة في محاربة المشركين خارج المدينة في غزوة أحد ورأي آخرين بمحاربتهم داخلها. وكان هذا هو رأي النبي إلا أنه استجاب لرأي الجماعة، ورضي بمواجهة الأعداء في أُحد، خارج أسوار المدينة.

ب - ممارسة الشورى

أهم ما في ممارسة الشورى هو بروز الآراء المتعارضة ليظهر أصوبها، فقليلاً ما يحتاج المرء إلى اتخاذ قرار في غياب الاختلاف والتعارض. ولكي تؤتي الشورى فائدتها بحقّ، فإن على صانع القرار الناجح تنظيم عملية المعارضة، بما يحقق الفوائد التالية:

- حماية صانع القرار من الانسياق وراء الرأي الغالب بدون تمحيص ودراسة.
- توفير البدائل وإتاحة الفرصة للاختيار عند صنع القرار.
- تحقيق دور الاختلاف في تنشيط الأذهان والتشجيع على التفكير الموضوعي والعقلاني إذ إن النقاش والمحاجّة الموثقّة يوقظان العقول ويبعثان فيها الحيوية.

ويجب عند ممارسة الشورى مناقشة الآراء بصراحة على أوسع نطاق، لتكوين إدراك كامل وواعٍ للحقائق

والآراء والبدائل. ويلي تلك المرحلة الاتفاق على الحاجة إلى التغيير أو عدم الحاجة إليه. ولكي يُجْمعُ الناس على الحقائق فإن عليهم التعرف على تلك الحقائق أولاً، مما يتطلب تحديد المعايير المناسبة والاتفاق عليها مسبقاً.

وينشأ القرار السليم من تمحيص الآراء والصراع فيما بينها والنظر الجاد في البدائل المطروحة. وهذا درس من أهم الدروس المستوفاة في سلوك النبي عليه السلام كما أوردنا أعلاه.

وقد زادت اليوم التقنية ووسائل الاتصال من القدرة على استيفاء متطلبات الشورى، فقد أصبح من الممكن نشر المعلومات الأساسية لاتخاذ القرار وتوزيعها بسرعة، وأصبح تبادل الرؤى سهلاً ميسراً، ونورد وصفاً موجزاً لبعض تلك الوسائل في الفصل الخاص بالاتصال من هذا الدليل.

سادساً : أفكار حول التفاوض

كثيراً ما نواجه مشكلة التوصل إلى اتفاق مع مَن لهم مصالح واهتمامات ووجهات نظر تختلف عما لدينا. كما نجد في مثل هذه الحالات أن الحل يقتضي أخذاً وعطاءً وهو ما يعرف بالتفاوض.

والتفاوض فن يتطلب فهم النفسية البشرية، فكلما عرفنا المزيد من احتياجات الطرف الآخر ودوافعه، زادت فرصة اتخاذ القرار الصالح لحل المشكلة القائمة حلاً فعالاً. والتفاوض ليس لعبة تنتهي بالفوز أو الخسارة، أو محاولة اكتساح الطرف الآخر وارغامه على القبول بمطالبنا، لكنه عمل يقوم من أجل التوصل إلى نتائج مفيدة تفي بالمبادىء وتتمشى مع العقل والمعايير الموضوعية.

والليونة في التفاوض كالتصلب، إذ إن الطرف الأقدر على ممارسة ضغط أكبر يحقق ما يريد بغضّ النظر عن الأصلح أو الأفضل للطرفين. والمنهج الصحيح في ذلك هو التركيز على معطيات الحالة نفسها كأساس للتفاوض. والتفاوض موضوع واسع جداً، ونورد في الجدول التالي لمحات مفيدة من كتاب «التفاوض للوصول إلى نعم !» للكاتبين روجر فيشر ووليام أوري:

المشكلة المساومة بطريقة دفاع كل طرف عن موقعه ما الخطة التي تنتهجها؟		الحل غَيِّرْ سياسة المواقع وتفاوض على المبادئ
المفاوض اللين	المفاوض الصلب	المفاوض الملتزم بالمبادئ
الطرف المقابل صديق	الطرف المقابل عدو	الطرف المقابل يبتغي حل المشكلة
الهدف هو الاتفاق	الهدف هو الغلبة	الهدف هو نتيجة حكيمة وديّة ومتكافئة
قدّم تنازلات لتحسين العلاقة	أطلب تنازلات كشرط للعلاقة	افصل المشكلة عن الأشخاص
كن ليناً تجاه الأشخاص والمشكلة	كن متشدداً تجاه المشكلة والأشخاص	كن ليناً مع الأشخاص صارماً في المبادىء
ثق بالآخرين	كن سيىء الظن في الآخرين	امضِ قُدُماً دون اعتبار الثقة
غيِّر موقفك بسهولة	تمسك تماماً بموقفك	ركِّز على المصالح وليس على المواقف
قدّم عروضاً	لَوِّح بتهديدات	استكشف المصالح والاهتمامات
اقبل الخسائر من جانبك للتوصل إلى اتفاق	اطلب المكاسب لصالحك كثمن للاتفاق	ابتكر خيارات من أجل تحقيق المكاسب المتبادلة
اكشف عن أدنى حد يمكن أن تصل إليه	ضلل الآخرين عن حدّك الأدنى للاتفاق	تجنب تثبيت حد أدنى
ابحث عن إجابة واحدة : وهي الإجابة التي سيقبلونها	ابحث عن إجابة واحدة : وهي التي ستقبلها أنت	طَوِّرْ خيارات عديدة : قرر فيما بعد
صمّم على وجوب الوصول الى اتفاق	كن مصراً على موقفك	كن مصراً على معايير موضوعية للحل
تجنب تصارع الإرادات	حاول أن تكسب صراع الإرادات	حاول أن تصل إلى نتيجة تستند إلى المعايير المستقلة عن الإرادة
استسلم للضغط	مارس الضغط	فكر بعقل ومنطق وكن متفتحاً استسلم للمبدأ الصواب وليس للضغط

ضوابط التسوية (الحل الوسط)

التسوية أو الحل الوسط فكرة مصاحبة لموضوع التفاوض، ومن أحسن من بيّن الملامح الإسلامية لأسلوب الموازنة بين الحق والباطل الإمام ابن تيمية في كتابه «الحسبة في الإسلام»، حيث أوضح أن من شروط ذلك ما يلي:

أ - لا يجوز الأمر بالمعروف أو النهي عن المنكر إلا بعلم ورويّة.

ب - إذا كان الحق بيّناً فيجب الأخذ به ولو استلزم ذلك باطلاً أقل منه درجة.

ج - إذا كان الباطل بيّناً فيجب النهي عنه ولو استلزم ذلك فوات حقٍ أقل منه درجة.

د - لا يجوز النهي عن باطل إذا استلزم ذلك ضياع حق أكبر.

هـ - إذا تكافأ الحق والباطل وتلازما بحيث لا يمكن فصلهما فلا يؤمر بهما ولا ينهى عنهما.

د- لا يجوز الأمر والنهي في المسائل الخلافية.

يعتقد البعض أن وجود القرآن الكريم كاملاً بين أيدينا كفيل بتحقيق الخير والتقدم دون إعمال فكرنا في تطبيقه. لقد منح الله الإنسان العقل لاستخدامه في فهم الدين وتطبيقه، وهو ما يجعل الإنسان في مرتبة أعلى من مرتبة الحيوان. فالإنسان ليس أكبر المخلوقات جسماً ولا أطولها قامة ولا أكثرها قوة، لكنه يفوقها بالعقل والتفكير.

نعمة العقل: قصة رمزية

يحكى أن أسداً يعيش في الغابة قال لأحد أشباله: «لا تخشَ أي حيوان لكن احذر ذلك المخلوق الذي يمشي على قدمين والمعروف بالإنسان فإن له عقلاً يفكر به». مضت الأيام، والتقى الشبل برجل فصرعه، وكاد يقتله لكنه تذكر نصيحة أبيه فقال للرجل: «لقد حذرني أبي منك فهل لك أن تريني عقلك؟». قال الرجل: «نعم، لكنني تركت عقلي في بيتي، فإذا أطلقت سراحي أتيتك به». فوافق الشبل، لكن قبل أن ينطلق الرجل قال للشبل: «دعني أربطك إلى شجرة كيلا تغادر المكان فأعود ولا أجدك». فربطه إلى شجرة، ثم أتى بعصا وانهال عليه ضرباً حتى كاد يقتله فتذكر الشبل نصيحة أبيه، بأن يحذر من ابن آدم لأن له عقلاً يفكر به.

اننا لسوء الحظ لا نستخدم عقولنا بكامل طاقاتها، فتظل في بعض الأحيان عاطلة عن العمل، لم تستخدم قط. وتفيد الأبحاث العلمية ان استعمال الانسان المتوسط لا يتجاوز نسبة ٥ - ١٠٪ من قوة عقله الكامنة التي وهبها الله له!!

المناقشـة

١ - متى ينبغي للمرء ألا يتخذ قراراً؟ ولماذا؟
٢ - ما الذي يجب أن يتفاداه المرء كي يتخذ قراراً قابلاً للتنفيذ؟
٣ - ما الخطوات الأربع - بالترتيب - المطلوبة لعملية صنع القرار؟
٤ - ما الخطوات الخمس - بالترتيب - التي يجب اتباعها في تطبيق أسلوب الإبداع؟
٥ - ما أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات كي تكون ذات جدوى في صنع القرار؟ وما هي أقل تلك الخصائص أهمية؟
٦ - بيّن الأهم ثم المهم من الخطوات اللازمة لإنجاح جلسات التدفق الذهني
٧ - هل حفظت آيتي القرآن المتعلقتين بالشورى؟
٨ - لو افترض تشاور الرسول عليه السلام حول معركة أُحد في عصرنا الحاضر، ما أجدى وسائل الشورى وما أقلها فعالية؟ ولماذا؟
٩ - ما الصلة بين الشورى والقيادة كما تم نقاشهما في هذا الدليل؟

التطبيـــق

توصلت باعتبارك نائباً لمسؤول النشر في الجمعية المركزية المتحدة إلى إقناع عدد من الطلاب في جامعتك للإسهام في توزيع مطبوعات الجمعية. كانت الحملة ناجحة ولله الحمد. طلب منك بعض مسؤولي الجالية الإسلامية في المدينة المجاورة مساعدتهم في تنظيم حملة مشابهة تشترك فيها العناصر الطلابية نفسها. لا شك أنك تود مساعدتهم لكنك تشعر أن العمل في الجالية المحلية أهم وأنفع للأمة عامة.

١ - ضع قائمة بالبدائل المقبولة التي يمكن دراستها.
٢ - أعدّ نموذجاً لجمع المعلومات المطلوبة لتحديد خطة العمل.
٣ - هل بإمكانك اتخاذ القرار بمفردك أم ستحتاج إلى إسهام آخرين معك؟ لماذا؟ وكيف؟
٤ - ادرس الآثار المترتبة على قرارك والعوامل المختلفة التي تؤثر فيه، كالتطورات المستقبلية، والنوعية، والتكرار، مصنفاً تلك العوامل حسب أهميتها.

الفصل

٨

بين القرار والتنفيذ

أولاً : ما التنفيذ؟
ثانياً : التنفيذ ودوره في صنع القرار
ثالثاً : عناصر التنفيذ
أ - إبلاغ القرار
ب - تحديد خطة العمل
ج - توزيع المسؤوليات
د - الجدول الزمني
هـ - مصادر الميزانية

رابعاً : متطلبات الإنجاز
أ - مفكرة الجيب
ب - مرض العجز التنفيذي
ج - أنجز ١٠٠٪ وليس ٩٩,٩٩٪
د - الأب والأبناء الثلاثة

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل ، ستكون قادراً على :

- الربط بين عملية تنفيذ القرار وصنعه.
- التخطيط لتنفيذ القرار.
- إدماج التنفيذ ضمن عملية صنع القرار.

أولاً : ما التنفيذ؟

إن جدوى أي قرار تكمن في صحة تنفيذه. والقرار الفعّال يتطلب أفعالاً وسلوكاً معيناً من جميع من يتعلق بهم القرار. قد يستلزم القرار الكف تماماً عن أية أعمال معينة. وفي حال الحاجة إلى اداء أعمال بعينها

ينبغي التنفيذ بشكل سليم لتحقيق الأثر الأنجع للقرار.

والتنفيذ هو وضع القرار موضع التطبيق بإلزام شخص أو أشخاص معينين بأداء مهامّ محددة في وقت معين ولفترة زمنية محددة باستخدام إمكانات مادية محددة.

ثانياً : التنفيذ ودوره في صنع القرار

يظل القرار هدفاً منشوداً حتى يتم تنفيذه عملياً وتحويله إلى إنجاز ملموس. واتخاذ القرار وتنفيذه عمليتان تكمل إحداهما الأخرى، وقد نهى القرآن الكريم عن القول المخالف للفعل وأمر بالجد والحزم في ما نقرر عمله فقال:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ (الصف)

... فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ (آل عمران)

واتخاذ القرار دليل على التفكير في معطيات المسألة واستكشاف البدائل المختلفة، وموازنة المحاسن والمساوىء، وتحديد جهات التنفيذ. أي إن اتجاه العمل عند هذه النقطة يكون واضحاً للجميع.

إن القرار الفعال يعني الالتزام بالعمل وبالنتائج، وأول قاعدة في ذلك هي التأكد من مشاركة كل مَنْ بإمكانه المساهمة في صنع القرار. كما أنه من المهم أيضاً التأكيد على الالتزام منذ البداية بالعمل في إطار القرار نفسه. ولا يمكن اعتبار أن القرار قد اتخذ عملياً إلاّ إذا أوكِلتْ مهمة تنفيذه حسب خطوات محددة إلى شخص معين يتحمل مسؤولية ذلك.

والقرار الناجح هو الذي يكون تنفيذه جزءاً منه. ويتحقق ذلك من خلال المشاركة الموسعة من قبل جميع من يعنيهم القرار، ومن خلال النقاش أثناء عملية صنع القرار. بهذا تتحقق المشاركة المطلوبة والالتزام الفعلي من قبل جميع الأطراف المعنية. بالإضافة إلى ذلك، فإن كل قرار يبنى على توقعات أساسية معينة يجب اختبارها بشكل مستمر في ضوء الواقع المعاش، ويتم ذلك من خلال دراسة ردود الأفعال للتأكد من قابلية القرار للتنفيذ في عالم الواقع.

ثالثاً : عناصر التنفيذ

يتطلب تحويل القرار إلى عمل الإجابة عن عدد من الأسئلة المحددة التي يتوقف عليها التنفيذ الصحيح

للقرار، وهذه الأسئلة هي:

- من يجب إبلاغه بالقرار؟
- ما العمل المطلوب؟
- من يجب أن يقوم به؟
- متى يجب القيام به؟
- من سيغطي تكاليف العمل؟

تتم الإجابة عن هذه الأسئلة في الخطوات التالية:

أ - إبلاغ القرار

يجب إبلاغ كل من له علاقة بالقرار، ومن هؤلاء من أسهم في صنعه ومن لم يسهم ومن سيشارك في تنفيذه أو تمسّه بعض نتائجه.

ب - تحديد خطة العمل

إن تحديد العمل المطلوب والإجراءات الواجب اتخاذها هو من صلب صنع القرار. ويجب أن تكون الإجابات محددة وقابلة للتطبيق على الواقع لأنها تحدد نوع الالتزامات التي يتطلبها القرار. ولذا يجب فهم الوضع فهماً تاماً قبل اتخاذ القرار المطروح. ويتوجب كذلك وضع خطة للأعمال والتحركات المطلوبة تمكّن العاملين من القيام بما يوكل إليهم من مهام، بناءً على تكليفات بالعمل محددة وواضحة.

ج - توزيع المسؤوليات

لا بد من توزيع المهام والمسؤوليات التي قد يتولى انجازها فرد أو وحدة أو قسم مختص. وينبغي في كل حالات التكليف تحديد اسم الشخص أو الجهاز ووظيفته لإزالة أي التباس ومنع تحويل المسؤولية إلى غيره. إن تكليف عدد كبير من الناس بعمل واحد لا يضمن تأديته لأن كل شخص سيعتمد على غيره في التنفيذ. ونذكّر هنا بقصة الملك وخزان العسل.

الملك وخزان العسل

يحكى أن ملكاً محباً للعسل وأراد أن يعرف مدى حب شعبه له، فأمر بوضع برميل كبير في وسط المدينة، وطلب من كل من يحب الملك أن يصب كأساً من العسل الصافي في البرميل. وخطر لأحد الرعية أن يصب كأساً من الماء بدلاً من العسل الغالي الثمن دون أن يؤثر على باقي العسل ظناً منه أن جميع الأفراد سوف يجودون بالعسل الصافي، وعندما كشف الملك على البرميل وجده مليئاً بالماء إذ أن الفكرة نفسها خطرت ببال جميع الناس!!

د - الجدول الزمني

لا بد من وضع جدول زمني للمهام ، فقد يكون عامل الزمن عنصراً هاماً للقرار ، وقد يفقد القرار

تأثيره إذا ما نفذ قبل وقته أو بعده أو إذا كان التنفيذ يتم على مراحل متسلسلة. فالجميع يعلم مدى الانطباع السيىء الذي يسببه تأخر وصول خطاب ما عن الموعد المقرر للرد عليه.

هـ - مصادر الميزانية

إذا لم تكن التكاليف معروفة بدقة، فينبغي وضع تقديرات تقريبية واقعية لها استناداً إلى المتوافر من المعلومات. والقرار الفعّال هو ذلك القرار الذي يمكن تنفيذه في إطار ما تحدده الميزانية المعتمدة.

رابعاً : متطلبات الإنجاز

أما الآن وقد تعرفنا على عملية التنفيذ، فبأمكاننا الاستفادة من بعض المؤشرات العملية في إنجاز الأعمال اليومية. وسنحاول من خلال مجموعة ملاحظات وطرائف موجزة أن نبيّن الفرق بين النجاح والإخفاق في التنفيذ مشيرين إلى بعض الوسائل الهامة التي تساعد على النجاح، مثل مفكرة الجيب، والتركيز على التنفيذ، أكثر من الكلام، والسعي إلى تنفيذ العمل بنسبة ١٠٠٪، وتقويم الأفراد بحسب أدائهم.

موقف عملي

فكّر وابحث قبل رد الفعل الآلي!

كنت طالباً بكلية نوروود للتكنولوجيا بلندن عام ١٩٥٩، وجاءني أحد الإخوة صباح يوم يقول: «إني أراك دوماً بشوشاً مبتسماً ووددت لو كنت مثلك». وفي مساء اليوم نفسه قابلني آخر يقول: «مالي أراك عبوساً دائماً؟ ما الذي يضايقك؟».

في عام ١٩٧٩ كنت أشرف على مخيم تدريب قيادي نظمته في قبرص الندوة العالمية للشباب الإسلامي بالاشتراك مع الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية. وجاءني اثنان من الإخوة في اليوم الثالث يقولان: «إن البرنامج صارم للغاية والمشاركون يشعرون وكأنهم في جو عسكري!» وفي رابع يوم جاءني اثنان آخران بشكوى حول سهولة البرنامج وتسيبه وضرورة تغييره لتوفير الروح العسكرية الانضباطية الصارمة.

إن التسرع في ردود الأفعال وتغيير المواقف من أجل إرضاء الآخرين من دون دراسة يؤدي إلى كوارث. فللناس مهاد وتجارب ونظرات مختلفة ومن واجبنا التحليل والتحرّي والتأكد والتشاور قبل الإقدام على التصحيح أو التغيير. إن الإدارة بطريقة رد الفعل مفضية لا محالة إلى التميع والضياع، وعلينا أن نستمع للجميع ثم نتصرف بناءً على خطة تقوم على التفكير والتمحيص بلا هوادة.

ففي الوقت الذي نمثل فيه أعضاء مؤسستنا، فإننا نتحمل مسؤولية أمام الله سبحانه وتعالى وهي أن نكون حكماء في قيادتنا للآخرين. على الحركة أن تقود الناس ولا تسمح لهم أن يقودوها اعتباطاً.

أ - مفكرة الجيب

إن الإنسان سُمِّي إنساناً لأنه كثير النسيان على أحد الأقوال. وللتغلب على ذلك، نحمل مذكرة صغيرة أو بطاقة أو ورقة في الجيب، لتسجيل كل الأمور الهامة المطلوب القيام بها في اليوم والليلة، ويفضل ترتيبها حسب الأولوية. ويجب الرجوع إلى المفكرة مرتين على الأقل كل يوم صبحاً ومساءً لتعديلها وشطب ما تم إنجازه في ذلك اليوم. ومن شأن ذلك أن يبعث في المرء إحساساً بالإنجاز. لذا ينصح باتباع هذا النظام مهما كانت ذاكرة المرء قوية لفوائده الجمة وأثره المدهش على رفع مستوى الأداء. وقديما قيل: أفقر قلم أفضل من اطول ذاكرة !

ب - مرض العجز عن التنفيذ

من الحقائق المعروفة أن العمل الجيد هو الذي يقوم على أسس نظرية سليمة، لكن الذي يضع التصورات والمفاهيم هم الأشخاص القياديون أو أهل المعرفة. فماذا إذن عن الأفراد العاديين العاملين؟ أغلبية هؤلاء هم ضحية العجز، وما على المرء إلاّ أن يراقب الأعضاء أثناء الاجتماعات ويقارن نسبة القول إلى العمل.

يجب علينا التركيز على العمل أكثر من القول، فالله ورسوله والمؤمنون سيشهدون على أعمالنا. ومن أخطر المساوىء أن يصبح بديلاً كثرة القول عن العمل، فكلّما كثر كلامنا عن مشروع ما، يخيل إلينا بعد فترة أنه قد تحقق. ولعل أحسن مثال على ذلك وضع مناهج تدريس للمدارس الاسلامية، وقد كثر الكلام حولها بشكل واسع بدون أن يتحقق شيء ملموس، وحلّ الكلام الكثير- كما هي طبيعة البشر - محل العمل القليل.

كلما قل العمل كثر الكلام وذلك للتعويض عن الشعور بالذنب. ولاستيعاب هذا الأمر، ينبغي اعتبار الكلام بمثابة الدَّيْن المستحق والعمل بمثابة الرصيد، فتكون كل كلمة ديناً على المرء يدفعه، وكل عمل رصيداً له يقبضه، وبذلك يتحول من شخص يُكثر الكلام إلى شخص يهتم بالعمل ويسعى إليه.

ج - أنجز ١٠٠٪ وليس ٩٩,٩٩٪

قد يؤدي ٩٠٪ من الناس أعمالهم نصف كاملة، ويؤدي ٩٪ أعمالهم بنسبة ٩٥٪، بينما يؤدي ١٪ فقط أعمالهم بمقدار ١٠٠٪. وهذا يعني أنك كمسؤول، لا تستطيع أن تَكلَ المهام المطلوب إنجازها كاملة إلاّ لواحد بالمائة فقط من القوىٰ العاملة لديك، مما يلقي بدوره عبئاً ثقيلاً عَلى الإدارة المسؤولة التي يقع عليها إنجاز بقية العمل المطلوب. هذه الظاهرة تعرقل سير العمل. وكثيراً ما يسمع المرء بعض العاملين يؤكدون إنجاز العمل كاملاً فيما عدا بعض اللمسات الطفيفة، أي أن العمل لم يكتمل، وإلاّ فلماذا لا تستكمل تلك اللمسات البسيطة؟

ما أكثر الأعذار، وما أكثر أولئك الذين يقدمون الأعذار لعدم تمكّنهم من إنجاز العمل المطلوب. إننا نحتاج إلى الشخص الذي يعتمد عليه، والذي رغم كل الأعذار المشروعة، يقتحم العقبات وينجز المهام بمقدار ١٠٠٪. يمتلك هذا النوع من الناس دوافع ذاتية وقدرة على ترويض النفس وتربيتها. على المرء أن يسأل

نفسه دائماً عما إذا كان يمكن الاعتماد عليه وما مقدار إنجازه للعمل: ١٠٠٪ أم ٩٩,٩٩٪.

وعليك أن تسعى لتكون ذلك الرجل الواحد في المائة الذي ينجز عمله بمقدار ١٠٠٪ مصداقاً للحديث:
«إِنَّما النَّاسُ كَإبِلٍ مائَة، لا يُوجَدُ فيها رَاحِلَةٌ»[1]

د - الأب والأبناء الثلاثة!

جاء أناس إلى رجل يسألونه غاضبين: «لماذا تفضل ابنك الصغير على أخويه؟» فطلب منهم أن يتريثوا حتى يتضح لهم السبب ثم نادى أبناءه الثلاثة وطلب منهم أن يذهبوا إلى الميناء، ثم يعودوا إليه بعد ساعة بتقرير عن تلك الزيارة. فذهبوا ثم رجعوا بعد ساعة من الزمان وقدم كل منهم تقريره:

الابن الأكبر: لقد تسلمنا شحنة من الآلات.

الابن الأوسط: جاءتنا ثلاث آلات من اليابان أمس.

الابن الأصغر: وصلتنا ثلاث آلات لكن هناك قطع غيار مفقودة، وهناك كسر في إحدى الآلات وقد قدمت طلباً للتأمين بالتعويض عنها، وعلينا أن نستكمل الأوراق المطلوبة بحدود الأسبوع القادم كي نتجنب دفع غرامة تأخير لهيئة الميناء.

أنجز عملك أولاً، واعترف بقصورك قبل أن تقارن نفسك بالآخرين.

تمرين

المراحل الستّ للمشروع

هل تذكر مشروعاً مر بالمراحل الستّ التالية بالترتيب؟

١ - الحماسة

٢ - الإحباط وخيبة الأمل

٣ - الهلع والرعب

٤ - البحث عن كبش الفداء

٥ - معاقبة البريء

٦ - الثناء على القاعد الذي لم يشارك وتكريمه !!

إذا طلب منك تنفيذ المشروع نفسه، فما التغيير الذي ستجريه على هذه المراحل؟ أشرك زملاءك في الحلقة بتجاربك الخاصة.

---

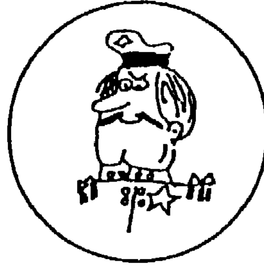
(١) سند ابن بن حنبل ، صحيح البخاري ، صحيح مسلم ، سنن الترمذي ، سنن ابن ماجه .

موكب من المنفِّذين في عالم الواقع

هل تعرف كيف تعمل معهم؟

(خ) (د) (ط)







الخبير في كل مجال: (خ) الذي يفهم في كل موضوع ويفترض جهل الآخرين بكل شيء.

الدكتاتور: (د) الذي يؤمن بأسلوب واحد للعمل: أسلوبه الشخصي.

الطاعن من الخلف: (ط) كلّما أدرت له ظهرك سدد لك طعنة أو أكثر.

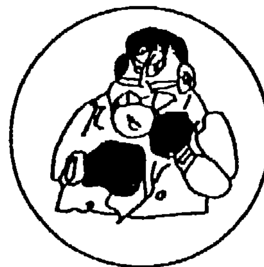
المتشاكي باستمرار: (ش) الذي يجد الخطأ في كل شيء إلاّ في نفسه.

المبارز المزاحم: (م) الذي يخوض في كل يوم معركة، ويصر على كسبها وعلى هزيمة الآخرين.

المتفجر: (ف) قنبلة نفسية موقوتة سرعان ما تنفجر.

(ش) (م) (ف)







نقطة عمل

خماسـي الفـلاح

الوعي بالمشكلة في حد ذاته لا يعني حلها، وإنما ينبغي أولاً تحديد طبيعتها وتشخيصها التشخيص الصحيح.

يأتي بعد ذلك اقتراح بالحل ووصف العلاج، ثم السؤال حول ما إذا كان الحل قابلاً للتطبيق؟ وكيف يتم ذلك؟ وبأي قدر؟ وما الجدول الزمني؟ لا بد من البت في هذه الأمور لأنها تشكل خطة العمل للوصول إلى الحل. تبقى بعد ذلك مسألة متابعة هذه القرارات ومواصلة العمل حتى يتم تنفيذها تنفيذاً كاملاً.

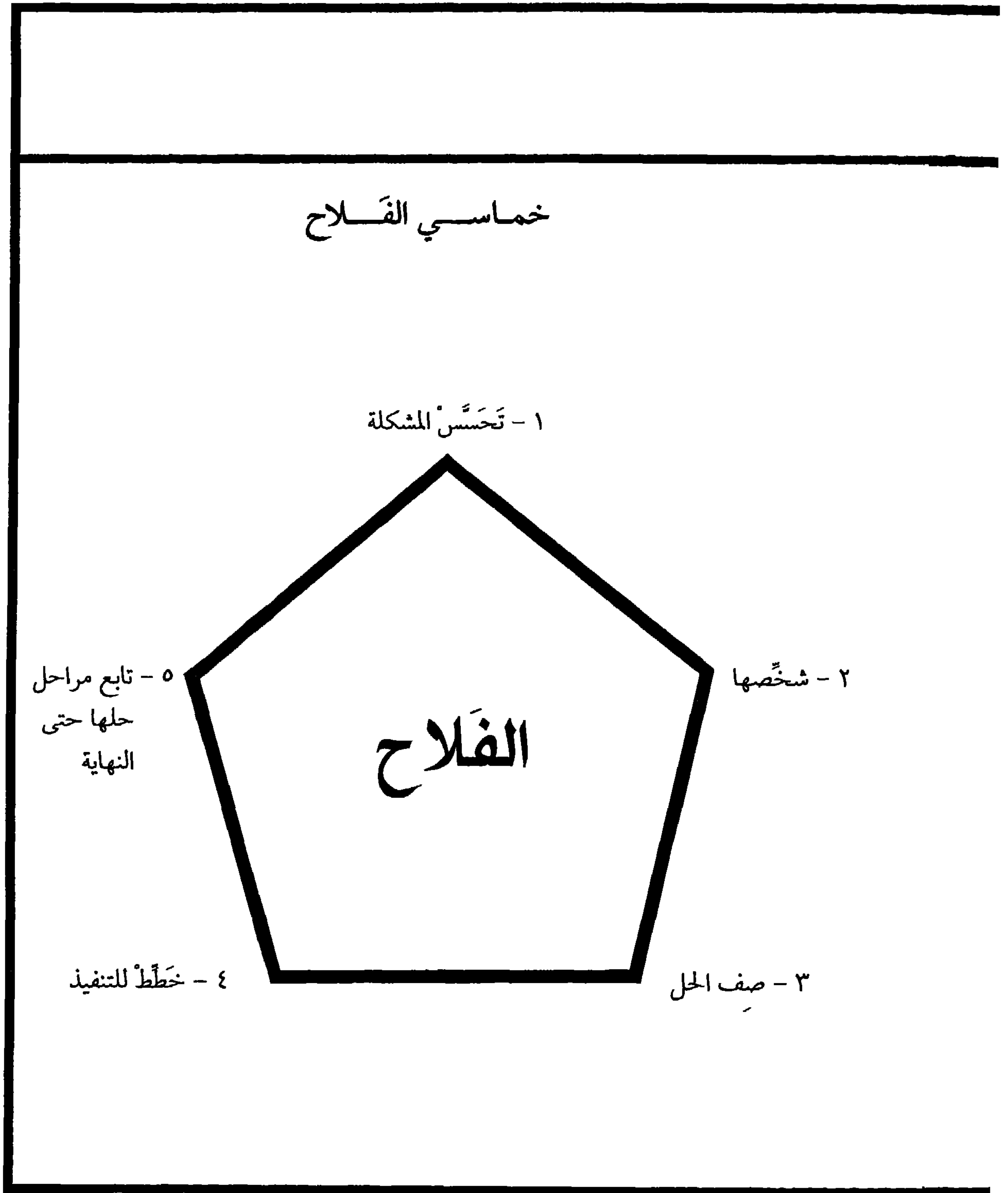
المراحل الأربع الأولى مراحل نظرية، تساعد في التوصل إلى القرار السليم، إلاّ أنه لا يمكن إحراز أي تقدم قبل الشروع في تنفيذها. في أثناء التنفيذ، تبرز الحاجة إلى معرفة ردود الفعل من تعليقات وآراء الآخرين في سير العمل وإلى المتابعة المستمرة لما تم إنجازه. وتفيد التجارب أن أغلب المنظمات تتمكن من اجتياز المراحل الأربع لكنها تتوقف عند التنفيذ. السبب في ذلك غياب المتابعة والفتور عن مواصلة العمل حتى النهاية. وتُعالج هذه الظاهرة بتكليف شخص معين بالمتابعة، يكون دوره الحارس الذي يحافظ على الانضباط والنظام وتأدية المهام آخذاً في حسبانه النقاط الأربع التالية:

١ - تحديد المكلفين بتنفيذ القرار بوضوح ووضع موعد أقصى له، مع توضيح الميزانية المخصصة والصلاحيات والسلطات المطلوبة لتحقيق الهدف.

٢ - تسجيل محاضر الجلسات وتوزيعها على الأعضاء.

٣ - المحافظة على الاتصال المباشر بين جميع المكلفين بمهام للتذكير وتسلّم تقارير حول تقدم سير العمل، ويمكن أن تتم هذه الاتصالات يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً حسب الحاجة والضرورة، كما يمكن أن تكون مكتوبة أو شفوية حسب ما تمليه الظروف.

٤ - في حال ظهور أية مشاكل أثناء المتابعة، على الشخص المكلف بذلك التشاور مع الرئيس.


خمـاســـي الفَــلاح
١ - تَحَسَّسْ المشكلة
٢ - شخِّصها
٣ - صِف الحل
٤ - خَطِّطْ للتنفيذ
٥ - تابع مراحل حلها حتى النهاية
الفَلاح

المناقشــة

١ - كيف تدمج مهمة التنفيذ ضمن متطلبات صنع القرار؟
٢ - ما دور دراسة ردود افعال الآخرين وتجاوبهم في تنفيذ القرارات؟
٣ - اذكر الخطوات الخمس المطلوبة لتنفيذ القرارات.
٤ - ما أهم جانب يستحق الاهتمام عند تحديد مسؤوليات تنفيذ القرار؟

التطبيـــق

قررت الجمعية المركزية المتحدة إنشاء مركز إجتماعي في إحدى المدن الرئيسة خلال العامين القادمين. لقد تم اتخاذ القرار النهائي في الموضوع بكل عناية وأحيلت إليك مهمة تنفيذه بصفتك المدير التنفيذي للجمعية.

١ - ضع مخططاً للخطوات التي ستتخذها للشروع في تنفيذ القرار.
٢ - حدِّد المخاطر التي عليك تجنبها.
٣ - ضع خطة المشروع لمراقبة التنفيذ ومتابعته، ضَمِّن الخطة جدولاً زمنياً ومعالم واضحة والتكاليف... وما إلى ذلك.

الفصل

٩

مبادئ التخطيط

أولاً : ما التخطيط؟

ثانياً : عملية التخطيط

ثالثاً : عناصر التخطيط

أ- الدوافع

ب- الوقت

ج- السلطة

رابعاً : التخطيط من خلال مبدأ «الإدارة بالأهداف»

أ- التجهيز

ب- القرار

ج- الاتصال

د- الضبط

خامساً : فعاليّة التخطيط

أ- الاعتبارات السابقة

ب- التخطيط المركزي والتخطيط اللامركزي

سادساً : خطة العمل السنوية

سابعاً : ملف التخطيط - الأسئلة الثمانية

ثامناً : الأهداف

أهداف الفصل

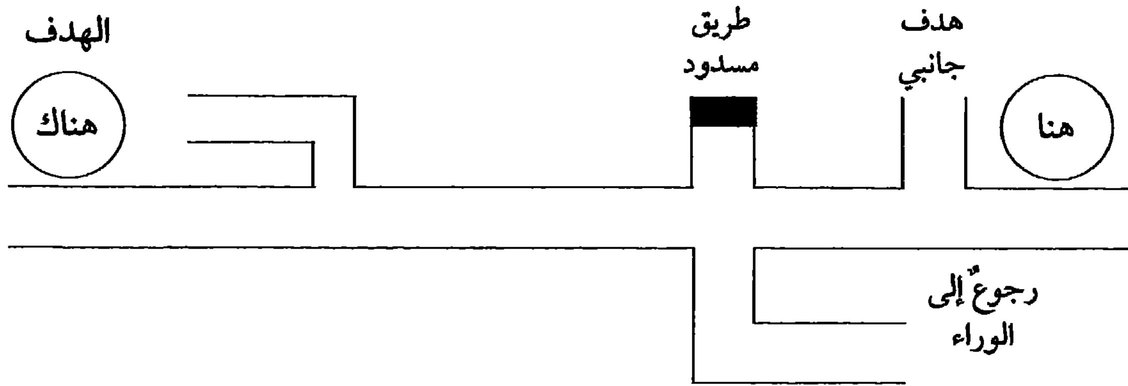
لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تعريف التخطيط ودوره في إدارة الأعمال.
- التمييز بين أشكال التخطيط ومستوياته المختلفة.
- التعرف على العلاقات المتداخلة بين مستويات التخطيط.
- إعداد الخطط بما في ذلك خطط العمل السنوية.

أولاً : ما التخطيط؟

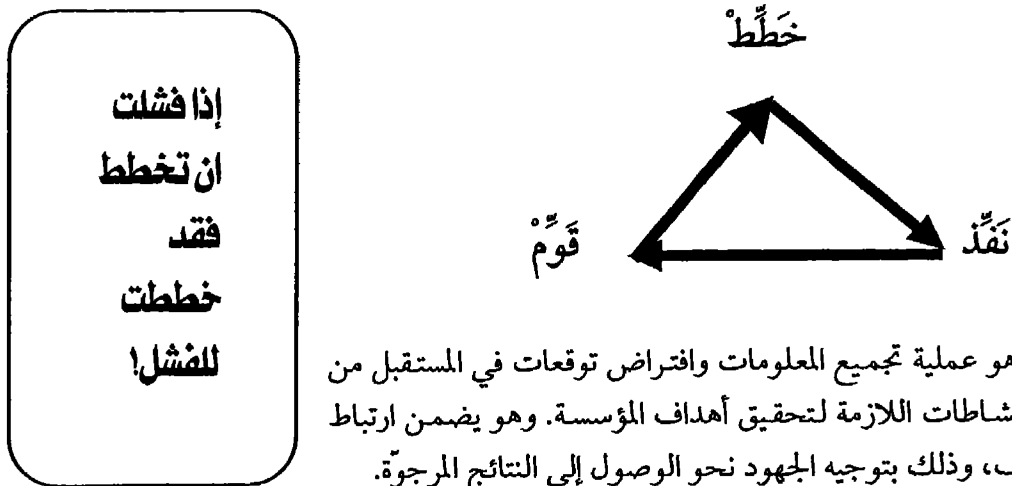
التخطيط هو نوع من «ارتكاب الخطأ على الورق» أي قبل الشروع في التنفيذ وتحديد المسار من مرحلة إلى أخرى. وقد يعرج المرء في طريقه إلى الهدف على منعطفات وطرق جانبية متعددة، وإذا لم يتم ضبط وتسديد اتجاه المسيرة، فقد لا يصل المرء إلى هدفه بتاتا أو قد يصل إلى مكان آخر غير المكان الذي كان يقصده. إن التخطيط – مع الرقابة والسيطرة – يتيح للمرء أن يحافظ على السير في الاتجاه الصحيح.

وفي هذا الصدد يصدق المثل القائل: إن الفشل في التخطيط كالتخطيط للفشل. فإذا فشلت أن تخطط فقد خططت للفشل !



ثانياً : عملية التخطيط

يتسم التخطيط بأنه عملية متتالية ومتداخلة، ويفقد معناه إذا ما اختل هذا التتابع أو انعكس اتجاه سير العمل. ويوضح الشكل التالي أنه بالإمكان البدء من أي نقطة في المثلث:



والتخطيط هو عملية تجميع المعلومات وافتراض توقعات في المستقبل من أجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وهو يضمن ارتباط النشاط بالأهداف، وذلك بتوجيه الجهود نحو الوصول إلى النتائج المرجوّة.

كما يبيّن التخطيط مدى الحاجة إلى التغيير في المستقبل ويضع الأسس

الضرورية للضبط والتوجيه، فيجنّب نتائج العمل الانحراف عن الهدف المحدد لها ويشجع على الإنجاز ويعين على الشمولية في تصور المشاريع وتنفيذها، كما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد.

ومن وجهة نظر سلوكية كذلك، يغدو التخطيط عاملاً من عوامل تقوية التزامنا بالإسلام وذلك من خلال ممارسة الشورى بكل أشكالها ومعانيها.

ثالثاً : عناصر التخطيط

أ- الدوافع

التخطيط وظيفة من وظائف القيادة سواء فيما يتعلق بالمستقبل القريب أو البعيد. ويُعرّفُ التخطيط بعيد المدى الهادف إلى دفع المنظمة نحو غاياتها الأسمى بالتخطيط الاستراتيجي، بينما يعرف التخطيط قصير المدى الهادف إلى تحديد مسار أعمال محددة ذات نتائج قريبة، بالتخطيط التكتيكي أو التخطيط الحركي.

وترسم الخطط الاستراتيجية أولويات التنظيم وتوجهاته الأساسية، وهذه الخطط هي نتاج قرارات نظامية مستقرة، اتخذت بقدر كبير من المعرفة ودراسة نتائجها المستقبلية والإعداد والتمحيص، آخذة في الاعتبار العوامل والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. أما الخطط التكتيكية فتختص بنشاطات أو مشاريع محددة لا يزيد مداها عن سنة واحدة بينما يمتد مدى عمل الخطط الاستراتيجية إلى ما يزيد عن خمس إلى عشر سنوات.

ب- الوقت

التخطيط مرتبط بالوقت ودالة فيه لأنه يترتب على قرارات للتحرك الذي يؤدي إلى نتائج محددة في المستقبل. ويمكن للمرء أن يخطط على مدى شهر أو سنة أو عقد كامل من الزمن، إلا أنه كلما طالت مدة الخطة كان الجهد المطلوب للتخطيط أكبر. وتمثل خطة أي عمل سلسلة من النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق هدف معين، ويمكن تصنيف الخطط حسب الفترة الزمنية كما يلي:

أ- خطط قصيرة الأجل.

ب- خطط متوسطة الأجل.

ج- خطط طويلة الأجل.

وينبغي تكامل الخطط القصيرة الأجل في إطار الخطط الطويلة الأجل، كما ينبغي تقسيم الخطط الطويلة الأجل إلى عدد من الخطط القصيرة الأجل. ويعدّ التوفيق بين هذه الخطط من العوامل الضرورية لتحقيق

الفائدة المثلى من الموارد البشرية والمادية المخصصة لتنفيذ الخطط.

١- الأهداف

تعرف الخطط الطويلة الأجل أيضاً بالخطط الاستراتيجية وهي تغطي فترة ما بين خمس إلى عشر سنوات. ومن العناصر الهامة في التخطيط الطويل الأجل وضع الأهداف وتحديدها. وسنتعرض هنا بإيجاز إلى ماهية الأهداف التنظيمية.

الهدف التنظيمي هو الذي تصبو المنظمة إلى تحقيقه كغاية ومستوى، وهو يتأثر إلى حدّ ما بأهداف القيادة المنتخبة وبأهداف كوادر التنظيم وأهداف المجتمع وطموحاته ككل. تستند أهداف أي منظمة إسلامية إلى تعاليم القرآن والسنّة وتقوم على ممارسة الشورى بين الأعضاء.

٢- الخطط طويلة الأجل أو الخطط الاستراتيجية

على اللجنة التنفيذية عند وضع الخطط الاستراتيجية دراسة نوعين من الافتراضات:

أ- افتراضات تتعلق بالعوامل التي لا يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها، مثل التوجهات السكانية والقضايا السياسية، وما إلى ذلك.

ب- افتراضات تتعلق بالعوامل التي يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها، مثل مخصصات الميزانية وأولويات الدعوة، وما إلى ذلك.

ويتلخص أسلوب صياغة الخطط الاستراتيجية في تجميع المعلومات التي تشكل الخلفية العامة وتحليلها وتقويم العوامل البيئية التي لها علاقة بأهداف المنظمة، ثم استعراض موارد المنظمة ووضع البدائل الاستراتيجية وتحديد الخيار أو الخيارات الأساسية البديلة التي تحقق الأهداف المنشودة.

بمجرد الانتهاء من صياغة الخطط الاستراتيجية، يتجه العمل إلى وضع خطط متوسطة الأجل تغطي فترة عام أو عامين. ومن المهم هنا أن تنبثق الخطط المتوسطة الأجل انبثاقاً منطقياً من الخطط الطويلة الأجل. فالمنظمة التي تهدف إلى إنشاء مركز إسلامي مثلاً كخطة طويلة الأجل يمكن أن تضع خطة متوسطة الأجل، لجمع الأموال اللازمة لتأسيس المركز، وهي خطوة منطقية وضرورية في برنامج تنفيذ الخطة الطويلة الأجل.

٣- الخطط قصيرة الأجل أو الخطط التكتيكية

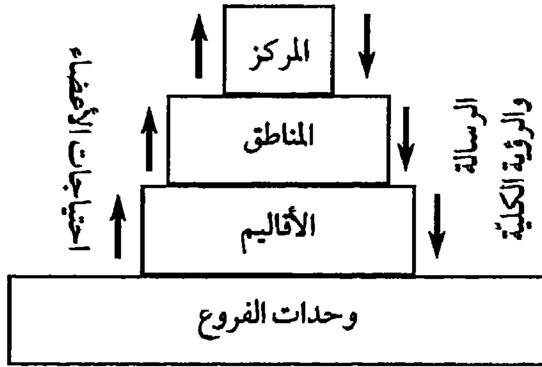
تُهَيِيء الخطط التكتيكية أو قصيرة الأجل التوجيهات اللازمة لبرامج العمل من سنة إلى أخرى، كما ترسم المنهج التدريجي المطلوب اتباعه في التنفيذ. ويقدم التخطيط التكتيكي في دعمه التخطيط الاستراتيجي كافة التفاصيل والخطوات المستقبلية. فالمنظمة التي تسعى لتأسيس مركز إسلامي كخطة طويلة

الأجل تصاحبها خطة متوسطة الأجل لجمع الأموال اللازمة، قد يضع خطة قصيرة الأجل لإعداد تصميم معماري للمركز وعمل ميزانية تقديرية، وتوفير الإمكانات المطلوبة لجمع الأموال.

كما يمكن تقسيم الخطط القصيرة الأجل نفسها بناءً على أهداف محددة جداً أو إلى مجموعة خطط عاجلة تتراوح مدّتها في العادة ما بين يوم إلى ثلاثين يوماً. وعليه، يكون العمل الفوري المطلوب في المثال السابق هو إيجاد المهندس المعماري المناسب والاتصال به والاتفاق معه على تكاليف إعداد التصميم، كما ينبغي تكليف شخص بإعداد المطبوعات الخاصة بحملة جمع الأموال.

ج - السلطة

التخطيط مظهر من مظاهر السلطة، وعلى المخطط أن يضع الخطط للمنظمة كلها ولكل قسم من أقسامها على حدة مع تحقيق التنسيق الكامل بينها. وتتم مهمة التخطيط في المؤسسات الدعوية القائمة على العضوية الفردية بطريقتين:



الأولى : من القمة إلى القاعدة : إذ يحدد الفهم الجيد لرسالة المنظمة إطار أولويات التخطيط ويتم توصيل هذه المعلومات لجميع الوحدات للاستعانة بها على تحديد مسار العمل.

الثانية : من القاعدة إلى القمة: حيث يحدد الفهم الواضح لاحتياجات الأعضاء وأدوارهم أنواع النشاطات والمهام المناسبة على مستوى القاعدة وتتم بلورة ذلك في خطة أساسية ترفع إلى القيادة المركزية ثم تدرج جميع الخطط الأساسية في خطة مركزية واحدة.

ويوضح الشكل البياني مستويات السلطة فيما يتعلق بعملية التخطيط.

رابعاً : التخطيط من خلال مبدأ «الإدارة بالأهداف»

نقدم في ما يلي ما يعرف بطريقة الإدارة بالأهداف وهي - بكل بساطة - تدور حول «من» سيقوم بـ«ماذا» و«كيف» و«متى». ويشتمل التخطيط بالأهداف على أربع خطوات أساسية هي: الإعداد والتجهيز، واتخاذ القرار، وإبلاغ من يعنيه القرار، ثم التحكم والضبط.

أ- الإعداد والتجهيز

على المنظمة القيام بالخطوات التالية أثناء مرحلة الإعداد والتجهيز للخطة:

١- بيان الأهداف بأقصى قدر ممكن من الوضوح والتحديد وتجنب العموميات.

٢- جمع الحقائق والمعلومات والآراء والخبرات والتجارب التي لها أثر على الأهداف.

٣- التشاور مع كل من له علاقة بوضع الخطة أو بتنفيذها بشكل مباشر أو غير مباشر والتشاور أيضاً مع أهل العلم والفكر وذوي الاختصاص ممن ليست لهم علاقة بالخطة.

ب- اتخاذ القرار

على المنظمة في هذه المرحلة اتخاذ الخطوات التالية:

١- تحليل جميع المعلومات ووضع التصورات المحتملة بكافة نتائجها الممكنة دون التقيد بالمحددات المالية أو غيرها في هذه المرحلة.

٢- تطوير مسارات بديلة للعمل يؤدي كل منها إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

٣- تقويم البدائل المطروحة واختيار أفضلها، ودراسة مدى توافر الموارد (الحالية والممكنة)، والفوائد التي ستعود على المجتمع (أقصاها وأدومها)، والإطار الزمني (المتوقف على المحددات البيئية).

٤- وضع معايير وقياسات واقعية ومجدية وقابلة للتطبيق.

ج - الاتصال

تتم عملية الاتصال في إطار عملية التخطيط بعد إقرار خطة محددة نهائية، وذلك وفق الخطوات التالية:

١- حدِّد بالضبط كل من ستكون له صلة قريبة أو بعيدة بالخطة، والاستفادة من المعلومات التي تم جمعها حول الجمهور المعني بالخطة.

٢- اختر ونفِّذْ أفضل الطرق لتبليغ المعنيين بالخطة.

٣- تأكد من فهم كل من له علاقة بالموضوع للخطة وقبوله لها مع السماح بشيء من المرونة في تنفيذ مهامهم المختلفة.

د- الضبط

تضم هذه المرحلة من عملية التخطيط الخطوات التالية :

١- تحديد نقاط ومعالم على الطريق تعين على تقويم برامج العمل من حين لآخر والاطمئنان على سلامة سير العمل في الاتجاه المؤدي إلى الأهداف المنشودة.

٢- مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة، مع التمييز بين الأخطاء المترتبة على العوامل الطبيعية التي لا يمكن التحكم فيها، وتلك الناتجة عن التنفيذ المعوجّ للخطة.

٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الضرورة، بما في ذلك إعادة تحديد الأهداف إذا ثبت عدم جدواها، وتغييرها إذا أصبحت غير ممكنة التحقيق، أو تغيير الخطة بكاملها إذا كانت هناك دواعٍ لذلك. إن التصحيحات أفضل من الكوارث التي يمكن أن ينتهي إليها العمل.

خامساً : فعالية التخطيط

أ- الاعتبارات السابقة

عندما تتم صياغة خطة العمل مسبقاً عن وعي وبصيرة والتزام تصبح مؤهلة لأن تحدد مسار العمل كله طوال العام. كما ينبغي أن تحد من ضرورة اللجوء إلى أسلوب «التخطيط من خلال الأزمات» المضيع للوقت والموارد البشرية والمالية والمُتلِف للسمعة.

ولتحقيق النتائج المرجوّة، يجب أن تخضع الخطة للمتابعة وتقويم مدى تطابقها مع الغايات الكبرى مرة كل ثلاثة أشهر.

كما يجب أن تخضع كل دراسة تسبق التخطيط للاعتبارين التاليين اللذين قد يبدوان للوهلة الأولى متضاربين، وهما:

١- لا يمكن التخطيط لعمل ما خارج ما تسمح به الموارد السنوية المخصصة.

٢- لا بد من اقتحام مجالات جديدة واستيعاب برامج جديدة للعام المقبل، وهذا كفيل بأن يوفر موارد جديدة للعمل.

ب- التخطيط المركزي والتخطيط اللامركزي

يكون التخطيط إمّا مركزياً أو لامركزياً. ويتم التخطيط المركزي في هيئة هرمية الشكل، يحدد فيها المسؤول الأول الأهداف للهيئة التنفيذية، ويستعرض المعايير والنتائج المتوقعة، ويوفر المعلومات واحتياجات التدريب والإعداد، ويشرح الإجراءات المتبعة ويطور ويحسّن طرق العمل الراهنة، ويقوم على تنفيذ النظام، ليضمن قيام كل عضو بدوره في تنفيذ الخطة.

أمّا في التخطيط اللامركزي، فإن الرئيس وأعضاء الهيئة القيادية يتشاورون مع الأعضاء في مختلف مراحل التخطيط والتنفيذ، وتكون المعلومات والاستفادة منها في هذه الحالة متاحة للجميع. كما يكون التدريب نوعاً من التعليم ويتم في مواقع العمل ذاتها، ولا يطرد عضو من المنظمة لارتكابه خطأً ما، بل يتم تشجيعه للتعلم من أخطائه.

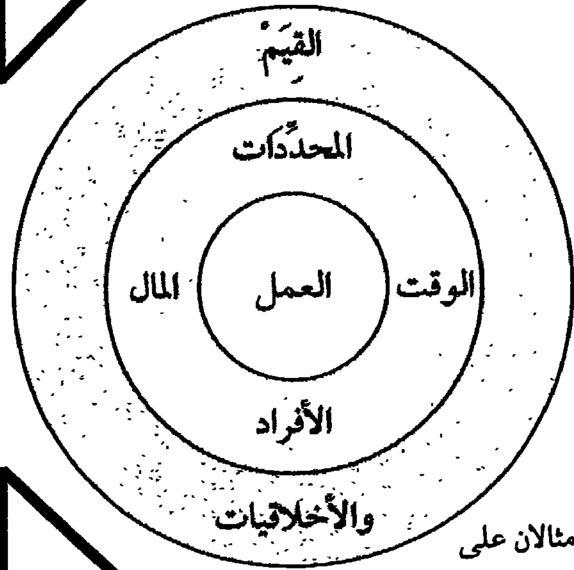
مواصفات الخطة الفعَّالة

١- التحديد في الخطط شرط أساسي لتحفيز الأعضاء على العمل والمشاركة.

٢- يجب أن يكون محور الخطة هو العمل، وينبغي الاعتدال بين عسر العمل ويسره، ويجب صياغة الخطط بلغة سهلة الفهم على من يتولّون تنفيذها.

٣- يجب أن تكون الخطط مرنة، خاصة عند كثرة العوامل التي يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها.

٤- يجب أن تتفق الخطط مع أهداف المجتمع والأمة بصفة عامة.



مثالان على العلاقة بين عاملَي الزمن والمال

أ- التأخر في كتابة الرسائل بحيث يتعذر إرسالها ببريد الدرجة الثانية أو الثالثة يترتب عليه إرسالها ببريد الدرجة الاولى وبتكاليف أعلى.

ب- التأخر في إرسال الدعوات لحضور نشاط معين يترتب عليه شراء تذاكر سفر بتكاليف أعلى وذلك لفقدان مزيّة التخفيض التي تقدمها شركات الطيران بناء على شروط أو خلال فترات معينة.

أفكار مفيدة للتخطيط الفعال

١- الخطط التي تنفذ فعلاً هي التي يشارك في إعدادها أفراد مسؤولون عن تنفيذها.

٢- يجب أن يكون لدى جميع المساهمين في التخطيط قدر من الفهم المشترك للعالم ونظرة موحدة للحاضر والمستقبل.

٣- إن مستوى الأداء لدى المخططين يكون أفضل إذا ما اهتموا بالقضايا أكثر من اهتمامهم بالوسائل، وركزوا على جواهر الأمور (ماذا) أكثر من تركيزهم على شكلياتها (كيف)، لان هذه سيأتي دورها فيما بعد.

٤- ينفر أغلبية الناس من التخطيط لأن الخطة توجد التزاماً ينبغي الوفاء به، ولهذا فعلى مسؤول التخطيط أن يؤجل تحديد مهام تحقيق الأهداف المستقبلية حتى يتكوَّن لدى مجموعة التخطيط الحماسة الكافية للعمل.

٥- حيث أنه لا يمكن تطبيق سوى عدد محدود من الاستراتيجيات في آن واحد، فمن المهم تحديد الأهداف الأساسية وإعداد القدر المناسب من الاستراتيجيات لتحقيقها.

٦- رغم فوائده الكبرى، كثيراً ما يتعرض التخطيط إلى الاهمال بسبب ما يتطلبه من جهد ذهني ودأب وتفكير أصيل.

٧- للاستفادة من التخطيط تذكّر دائماً الترتيب التالي: خطِّط، نفِّذ، راجع.

٨- يجب وضع الخطط في الإطار الذي تسمح به المحددات الزمنية والبشرية والمالية والقيمية.

سادساً : خطة العمل السنوية

خطة العمل وثيقة ترسم مسار المنظمة خلال فترة معينة. وتقع مسؤولية إعداد هذه الوثيقة، في إطار هيكل تنظيمي له لجنة تنفيذية منتخبة وأمانة عامة دائمة، على مسؤول الأمانة بالتشاور مع رئيس اللجنة التنفيذية، الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن إعداد خطة ناجحة، وتقديمها للّجنة التنفيذية للموافقة عليها، ثم التأكد من تنفيذها.

وأهم عنصر في خطة العمل هو تحديد مواعيد بداية كل نشاط في الخطة ونهايته. ويمكن تحديد ذلك بتقدير الفترة الزمنية المطلوبة لكل نشاط وتحديد دوره في خطة الوحدة، ومن ثَمَّ تعيين موقعه في الجدول الزمني. وينبغي أن تأخذ هذه العملية في الحسبان مدى توافر العنصر البشري والمعدات المطلوبة، وتحديد المعالم الرئيسة في تحقيق كل نشاط من أنشطة الخطة.

كما يجب إعداد مسوّدة نهائية للخطة على أساس تكامل خطط الوحدات، وعلى كل ممثل إقليمي إعداد خطة إقليمية من مجموع خطط الوحدات في إقليمه، وعلى كل مسؤول قطاع إعداد خطة للإدارة آخذاً في الاعتبار الخطط الميدانية. يأتي بعد ذلك دور منسق التخطيط في مركز المؤسسة الرئيسي كي يحقق التكامل المطلوب بين جميع هذه الخطط من أجل إعداد المسودة النهائية للخطة.

يعتمد هذا المشروع بعد مراجعته وموافقة أعلى جهاز مسؤول في الهيئة ويصبح هو الخطة السنوية الرسمية لها.

سابعاً : ملف التخطيط - الأسئلة الثمانية

مفاهيم التخطيط وأساليبه قابلة للتطبيق على مجموعة متنوعة من الحالات، وسنقوم هنا باختيار حالتين مختلفتين في الوقت والظروف كمثالين لتوضيح هذه الفكرة. ويوضح التعليق الوارد في نهاية كل مثال كيفية استخدام نظام الأسئلة الثمانية والاستفادة منه في تحديد مهام التخطيط ومتطلباته.

للتعرف على كيفية إعداد خطة عمل، ينبغي الرجوع إلى «ملف التخطيط» الذي يحتوي على الأسئلة الثمانية، وهي التي يجب أن تتم الإجابة عنها من قبل كل مخطط. هذه الأسئلة هي:

٨ أسئلة

س١: ما هدف مهمة التخطيط؟
س٢: لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة؟
س٣: من سيقوم بالتنفيذ ومن الذين تستهدفهم الخطة؟
س٤: كيف سيتم تحقيق الهدف وتقويم النتائج؟
س٥: متى يكون التنفيذ أكثر فعالية؟
س٦: أين يكون الحدث أو النشاط أكثر فعالية؟
س٧: ما هي التكاليف البشرية والزمنية والمالية اللازمة لإنجاح الخطة؟
س٨: ما الفائدة التي تهدف الخطة إلى تحقيقها بشكل عام؟

وأخيراً، يجب التأكد من تكامل جميع خطط الوحدات المحلية وبرامج نشاطاتها المقبلة ضمن الخطة المركزية الرئيسة.

موقف عملي

هل الأولوية للعمل أم للعلاقات الشخصية؟

يبدي الناس عموماً نوعين من السلوك الحركي، يركز أحدهما على الأهداف والعمل من أجلها بغضّ النظر عن الأشخاص، ويعطي الآخر الأولوية لإرضاء الناس أكثر من تحقيق الأهداف. والأسلوب المثالي في العمل هو تحقيق الأهداف وإرضاء الأفراد في الوقت نفسه، لكن تنفيذ ذلك أمر عسير المنال ومن النادر تحقيقه على مدى قصير. وهنا تبرز الحاجة إلى الحكمة الجماعية التي تنشأ من خلال التشاور لتحقيق الاعتدال في العمل والوصول إلى الأهداف مع المحافظة على العلاقات الجيدة بين الأفراد. وعليه، فإن التفاني في العمل والإخلاص للّه سبحانه وتعالى شرط أساسي في هذا الصدد، كما أننا في حاجة إلى حكمة كل من لديهم الخبرة في التنفيذ.

حالة اولى : إعداد القيادات الطلابية

١ – س ١ : ما هدف التخطيط في هذه الحالة؟

مثال : الهدف هو تدريب قيادات طلابية على رفع مستوى الأداء.

٢ – س ٢: لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة؟

مثال : للحاجة الملحة لزيادة فاعلية المؤسسات التي سيقودونها.

٣ – س ٣ : من هم منفذو الخطة ومن جمهورها؟

مثال : المركز الرئيس للاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية والمسؤولون في كل من اتحاد الطلبة المسلمين ورابطة الشباب المسلم العربي وجمعية الدراسات الإسلامية الماليزية وفروعها.

٤ – س ٤ : كيف سيتم تحقيق الأهداف؟

مثال : عن طريق مخيمات التدريب القيادي والقراءات المركزة ذات الصلة بالموضوع.

٥ – س ٥ : متى يكون النشاط أو الحدث أكثر فاعلية؟

مثال : شتاء عام ١٩٩٥ أثناء العطلة الدراسية.

٦ – س ٦ : أين يكون النشاط أو الحدث أكثر فاعلية؟

مثال : في مقر الاتحاد الإسلامي في أمريكا الشمالية بولاية إنديانا.

٧ – س ٧ : ما التكاليف البشرية والزمنية والمالية؟

مثال: المطلوب لجنة من خمسة أشخاص تعمل لمدة خمس ساعات في الأسبوع على مدى خمسة أسابيع بتكلفة اجمالية قدرها ٥٠٠ دولار.

٨ – س ٨ : ما الفائدة التي ستعود من هذا العمل؟

مثال : رفع مستوى الخدمات والدعوة في المناطق.

ملخّص المهمة:

السعي إلى تدريب قيادات طلابية لتحسين أدائها وزيادة فاعلية المنظمات التي تضطلع برئاستها، سيتم تدريب هذه القيادات على برامج معينة في شتاء عام ١٩٩٥ في مركز الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية.

المطلوب تكوين لجنة من خمسة أعضاء للعمل لمدة خمس ساعات في الأسبوع على مدى خمسة أسابيع بتكلفة ٥٠٠ دولار لأداء هذه المهمة. الفائدة المرجوة من هذا النشاط رفع مستوى الخدمات والدعوة الموجهة للامريكان في مناطق تلك المنظمات.

حالة ثانية : سفينة نوح عليه السلام

١ - س ١ : ما هدف التخطيط في هذه الحالة ؟

مثال : الهدف نقل مجموعة من الكائنات الحية الى مكان آمن.

٢ - س ٢ : لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة؟

مثال : لأنه يحافظ على استمرار الحياة والعبادة على الأرض بعد الفيضان.

٣ - س ٣ : من القائم على التخطيط ومن المستفيد منه؟

مثال: النبي نوح عليه السلام ومن آمن معه ومجموعة أزواج من المخلوقات.

٤ - س ٤ : كيف سيتم تحقيق الهدف؟

مثال : باستخدام وسيلة نقل بحرية.

٥ - س ٥: متى سيكون العمل أو الحدث أكثر فاعلية؟

مثال : عند بداية الفيضان مباشرة.

٦ - س ٦ : أين سيكون النشاط أكثر فاعلية؟

مثال : في ضاحية شرقي المدينة.

٧ - س٧ : ما تكاليف العمل من موارد بشرية ومالية زمنية؟

مثال : أن يتفرغ للعمل نوح عليه السلام وعدد من المؤمنين للعمل التطوعي لفترة أسابيع عدة، وبذلك لن تزيد النفقات عن ثمن المواد المطلوبة لبناء السفينة.

٨ - س ٨ : ما المنفعة التي ستتحقق من هذا العمل؟

مثال : عمارة الأرض بالحياة البشرية والحيوانية الخاضعة للّه سبحانه وتعالى.

ملخص المهمة :

كان المطلوب من نوح عليه السلام والمؤمنين معه استخدام وسيلة من وسائل النقل البحري لنقل مجموعة من الكائنات الحية الى بَرّ الأمان كي تستمر الحياة على الأرض بعد مجيء الطوفان. تفرغ نوح ومن معه لهذا العمل لعدة أسابيع بتكاليف لا تزيد عن كلفة المواد المطلوبة لصنع السفينة. ثمرة هذا العمل عمارة الأرض بالبشر والحيوانات كي يعبدوا الله سبحانه وتعالى ويسبحوه.

ثامناً : الأهداف

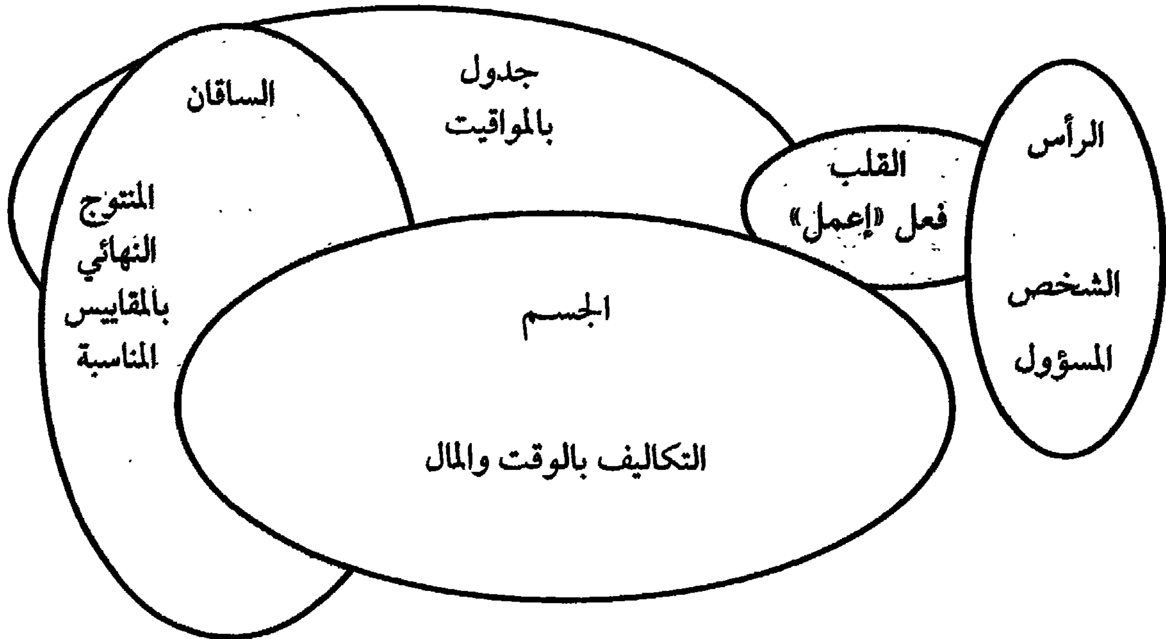
الأهداف هي العملة الأساسية للتخطيط، أي أن التخطيط موجّه نحو تحقيق الأهداف. فإذا كانت الأهداف غير مرغوب فيها أو غامضة، فلن يتمكن التخطيط مهما كان حجمه من الوصول اليها.

فتوثيق الأهداف إذاً ليس مجرد واجب روتيني، بل العامل الفاصل بين النجاح والفشل. ولكي نفهم كيفية إعداد قائمة جيدة بالأهداف يمكن أن نتصورها مخلوقاً حياً مستقلاً كما في الشكل أدناه.

إن قلب مجموعة الأهداف هو فعل «إعمل» ورأسها يتمثل في «حامل المسؤولية» الملهم الذي يدفع بالعمل ويقوم به، وجسم الأهداف هو التكاليف «بالمال والوقت وجدول المواقيت». أما الساقان فهما «نتائج نهائية تخضع لمقاييس مناسبة» تصل بصاحب العمل المسؤول الى مبتغاه.

ونورد في ما يلي بياناً بالتركيب الداخلي لمنظومة الأهداف وقائمة بعناصر تحليلها :

منظومة الأهداف المكتوبة



قائمة لتحليل الهدف المكتوب

لتحليل الأهداف المكتوبة، يرجى النظر في الأسئلة التالية، ثم الإجابة بـ «نعم» أو «لا». وعلامة الأداء الناجع أن تكون كل إجاباتك بـ «نعم» وإلا فعليك مراجعة نفسك في المواضع التي أجبت فيها بـ «لا».
يمكنك إضافة أسئلة أخرى في الخانات الشاغرة أدناه.

سؤال : هل تبين لائحة الأهداف . . .	نعم/ لا ؟	إذا كانت الإجابة لا : فما الذي يجب عليك عمله؟
ما الهدف بالتحديد وبوضوح؟		
هل يمكن قياس الهدف؟		
ما هو العمل المطلوب؟		
ما الذي سيحققه الوصول إلى الهدف؟		
من يتحمل مسؤولية العمل؟		
متى ينبغي القيام به تماماً؟		
ما هو المنهج الذي يمكن به تحقيق الهدف؟		
ما مبررات تحقيق الهدف؟		
ما تفصيلات الموارد اللازمة لتحقيق الهدف؟		
من يتولى التنسيق بين جوانب الخطة المختلفة؟		
ما معايير تقويم الإنجاز؟		

قائمة للتحقق من نقاط الضعف في بيان الأهداف

لتحليل الأهداف المكتوبة تحليلاً جيداً تأمل الأسئلة التالية ثم أجب عنها بـ «نعم» أو «لا». ومؤشر الأداء السليم هنا أن تكون الإجابات بـ «لا»، وعليك مراجعة أدائك في موضوعات الأسئلة المجاب عنها بـ «نعم». بإمكانك إضافة أسئلة أخرى في الخانات الشاغرة.

هل تظن ان الأهداف . . .	نعم/ لا ؟	إذا كانت الإجابة نعم فما الذي يجب عليك عمله؟
حدّدت بأقل مما يجب لاختبار الإمكانات المتوافرة؟		
غير مناسبة أو غير ممكنة بسبب المبالغة في تقدير الإمكانات المتوافرة؟		
لا توضح بالقدر الكافي إمكانات الشخص الذي وضعها؟		
تركّز على الأساليب أكثر من تركيزها على المضمون؟		
ليست محالة على شخص معين يتولى مهمة تحقيقها؟		
لا يمكن تعديلها أو حذفها فيما بعد إن ثبت عدم جدواها أو إمكانية تحقيقها أو تناسبها مع الظروف والإمكانات؟		

المناقشـــة

١ - ما الفرق بين الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية؟

٢ - ما دور الضبط والتحكم في التخطيط بأسلوب «الإدارة بالأهداف»؟

٣ - ما الملامح الأربعة الرئيسة للخطط الفعّالة؟

٤ - ما أهم أربعة عناصر في بيان لائحة الأهداف؟

التطبيـــق

لقد حان موعد وضع خطة العمل السنوية الخاصة بالجمعية التي أنت أمين سرها. إنك تتوقع التعاون والعون من أعضاء اللجنة التنفيذية ولجنة الفعاليات والعاملين الميدانيين. هناك مساعد لك يشرف على الأوراق والملفات، والجمعية تسعى بالإضافة الى المحافظة على برامجها الحالية الى اقتحام مجالات جديدة في خدمة الجالية في المنطقة. الموارد البشرية والمالية محدودة ومستهلكة.

١ - اذكر المسؤولين الذين ستحتاج الى إسهامهم في وضع خطة العمل السنوية ونوعية الإسهام المطلوب من كل منهم.

٢ - ضع جدولاً لإدارة المشروع منذ تكليفك بالمهمة إلى حين تسليمك النسخة النهائية من الخطة إلى رئيس الجمعية.

٣ - اكتب مقدمة قصيرة لخطة العمل السنوية تبيّن فيها مدى سلامة الخطة وتقيّدها برسالة الجمعية العامة.

الفصل

١٠

أسس التقويم

أولاً : مقدمة

ثانياً : تقويم البرامج ومراقبتها

أ ـ عملية المراقبة

ب ـ أنماط المراقبة

ثالثاً : تقويم الأفراد

ـ مَنْ يُقَوِّمُ مَنْ؟

رابعاً : تقويم التدريب

أ ـ الهدف

ب ـ المعايير والأدوات

ج ـ طرق الاختبار

د ـ أسئلة الاختبار

هـ ـ طرق التقويم

خامساً : تقويم الأداء

كيفية ممارسة التقويم وتحسينه؟

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل ، ستكون قادراً على :

- التعرف على دور التقويم في تسهيل تنفيذ الخطط.
- اختيار الأنماط المناسبة للتقويم في مختلف الحالات.
- استخدام أساليب مختلفة للتقويم.
- تجميع بيانات ومعلومات للمراقبة.

أولاً : مقدمة

كثيراً ما تتفاوت آراؤنا وتختلف وجهات نظرنا حول مستوى الأداء، مما لا يعني بالضرورة قلة الاحترام بيننا، أو مناورة بعضنا بعضاً، لكنه يشير إلى اختلاف في التقويم، وهو نقص تجب معالجته بصورة آنية. فمن الواجب أن نقوّم أعمالنا بأساليب منظمة قبل أن نبدأ في إصلاحها أو تصحيحها. فقد لا تكون الاستزادة أو مضاعفة الجهد الحلّ المطلوب في غياب تقويم حصيف، وذلك كصاحب المصنع الخاسر الذي يستمر في إنتاج معدات أكثر، أملاً في تقليل خسائره، في الوقت الذي ترتفع فيه تلك الخسائر لارتفاع كلفة الإنتاج بما يفوق الدخل. ولا مجال للتعرف على هذه الحقيقة إلا بالتوقف ومراجعة التكاليف. وهكذا فقد آن الأوان لأن نشرع في تقويم موضوعيّ لجهدنا كي نعرف حقيقة موقفنا، وإلا فسنظلّ عرضة للأهواء والعواطف تحركنا كما تشاء.

ويعرف التقويم بأنه آلية التغذية الاسترجاعية الأساسية التي تساعد على رفع مستوى الأداء، وسوف نتعرّض في هذا الفصل إلى ثلاثة مجالات للتقويم تشمل برامج المنظمة، وتقويم العاملين بها، وتقويم النشاطات التدريبية فيها.

ثانياً : تقويم البرامج ومراقبتها

يعد التقويم، في إطار إدارة البرامج جزءاً أساسياً من عملية أكبر تعرف بالمراقبة التي تمثل توأم عملية التخطيط. ففي الوقت الذي يحدد فيه التخطيط التزامات العمل لخدمة الإنجازات المستقبلية، تضمن الرقابة تحقيق التنفيذ الفعال للخطط. وسواء تعلق الأمر بالنشاطات المحدودة أو البرامج العامة السنوية، فإن الخطة لا يمكنها أن تستمر إلا إذا حددت الأساليب اللازمة للرقابة على العمل وطريقة تنفيذها.

بإمكاننا أيضاً أن ننظر إلى الرقابة كآلية لكشف الانحرافات الهامة في نتائج العمل المنتظرة من برامج النشاط وتصحيحها. فالرقابة عمل إيجابي يهدف إلى التقدم بالعمل وليست وسيلة سلبية لتوجيه اللوم أو التهم ثم العقاب. كما أنها تهدف إلى إنجاز العمل وإزالة أي عوائق في طريق الوصول إلى الأهداف المتفق عليها، ومن شأنها أن تنظم الأداء الفعلي ليطابق الإمكانات الكامنة المتوفرة للعمل.

وتشمل الرقابة الخطوات التالية:

١ ـ تحديد مراحل تقدم العمل وتقويم الأداء.

٢ ـ مقارنة النتائج بالتوقعات... والذي يؤدي إلى

٣ ـ التصديق على النتائج... أو إلى

٤ ـ رفضها... ومن ثم

٥ ـ اتخاذ اجراءات تصحيح بما يضمن الرجوع إلى الاتجاه السليم المطلوب.

لكن ما الدوافع التي تحتم تطبيق التقويم؟ هناك ثلاثة أسباب على الأقل نوردها فيما يلي:

١ ـ الحفاظ على الصالح من العمل أو تحسينه أو إلغاء ما سواه.

٢ ـ إشعار العاملين بصواب أو خطأ أدائهم وإبداء الاهتمام والحرص عليهم.

٣ ـ طمأنة الأطراف الخارجية المساهمة أو التي تدعم النشاط مادياً أو معنوياً على جدوى إسهامها ودعمها وذلك بالتأكيد على تحقيق العمل وخدمة أهدافه.

أ ـ عملية المراقبة :

من أهم عناصر الرقابة وضع المعايير والمقاييس التي تحدد العمل، وينبغي ما أمكن استخدام وسائل معينة للقياس والتقويم. فكلما اضطربت المعايير أو الموازين فقدت الرقابة فعاليتها ودورها.

وتنقسم عملية الرقابة – بما فيها التقويم – إلى ثلاث مراحل:

١ ـ وضع المعايير ورصد الأداء الفعلي

لا بد للرقابة من معايير ومقاييس مطابقة لما ورد في بيان أهداف العمل. فإذا كان الهدف مثلاً خدمة المجتمع فلا بد من توفر إمكانية قياس حجم أو نوعية تلك الخدمة المطلوبة. وقد يكون من ضمن المقاييس المطلوبة تبيان عدد الحضور في المؤتمرات أو عدد الطلبات الواردة لاقتناء المطبوعات أو عدد من اصبحوا اعضاءً أو عدد المشروعات الناجحة التي تم تنفيذها، ونحو ذلك.

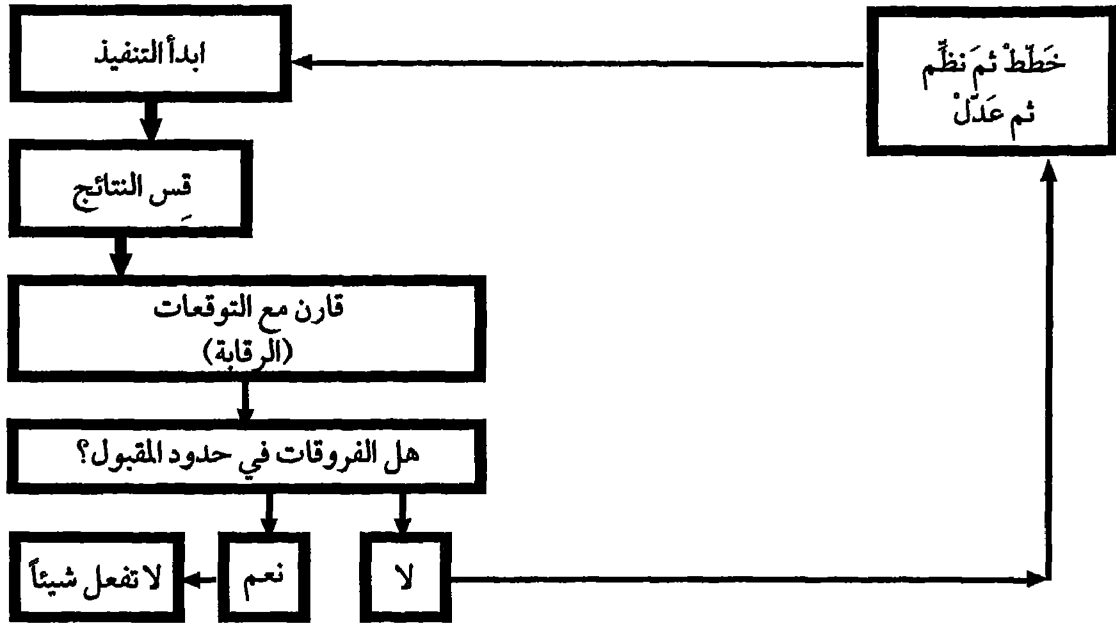
٢ ـ بيانات الأداء «الحقيقية» مقابل مستويات الأداء «المتوقعة»

مثلاً: هل تم تسجيل العدد المتوقع لحضور المؤتمر؟ وهل جرى استلام العدد المتوقع من الطلبات للكتب؟ وهل زادت العضوية بالمستوى المتوقع؟

٣ ـ تصحيح أي انحرافات عن الأهداف الأساسية واتخاذ ما يلزم من إجراءات لذلك

إذا كانت إجابتنا عن أي سؤال في المرحلة الثانية أعلاه بالنفي فلا بد من رفع نتائج الوضع إلى المسؤولين عن التخطيط كي يقوموا بتعديل الموارد البشرية والمادية المخصصة للعمل، أو تعديل الخطة نفسها. وعلينا بالتحديد أن نسأل أنفسنا عما إذا كنا قد قصرنا في تنفيذ جزء من الخطة أو إذا كانت أهدافنا الأصلية غير واقعية، وعما إذا كان الأمر يستلزم تكرار النظر في الأهداف أو إعادة بيانها؟

هناك بالطبع من الفروقات ما هو مقبول إذا وقع ضمن حدود معينة داخل إطار الخطة ككل، وهناك انحرافات بسيطة قد لا تؤثر بشيء على نجاح العمل. ولذا ينبغي التركيز على الانحرافات المهمة والبارزة أكثر من غيرها.



ب ـ أنماط الرقابة

إن إعداد عمليات الرقابة ونشاطاتها جزء هام من أي منهج تخطيطي ناجح ويمكن مراقبة النشاط من خلال أحد العوامل التالية بمفرده أو من خلالها جميعاً:

١ ـ الكمية. ٣ ـ استخدام الوقت.

٢ ـ النوعية. ٤ ـ التكاليف.

يمكن إدراج مواطن الخطأ والحاجة للرقابة تحت أحد العناوين التالية وهي من أكثر أسباب القصور في العمل:

١ ـ الخطأ البشري ونقص الإعداد.

٢ ـ ظروف طارئة.

٣ ـ تعطّل الأجهزة أو المعدات.

٤ ـ عدم الوضوح في القرارات أو التوقعات.

عند الانتهاء من إعداد البرامج التخطيطية يمكن الاستعانة بجدول كالمبين أدناه لتحقيق مزيد من الفاعلية في الرقابة:

عوامل الرقابة	ما الاخطاء المتوقّعة؟	متى وكيف تكتشف الأخطاء؟	ماذا ستفعل للتصحيح؟ ومن سيفعل؟
الكمية			
النوعية			
التوقيت			
الكلفة			

كما يمكن تقسيم عملية الرقابة إلى مراحل ثلاث وهي: وقائية ومتزامنة وتقويمية.

١ ـ الرقابة الوقائية

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى منع الانحراف قبل تسيير العمل، وتعرف أيضاً بالرقابة المبدئية أو التوقعية، لقيامها قبل الشروع في التنفيذ واشتمالها على النظر في تطوير السياسات والإجراءات والقواعد التي تضمن سلامة سير العمل. ولأن العنصر البشري يعتبر أساسياً في العمل، فإن بالإمكان رفع قدرات الأفراد على العمل والعطاء، عبر التجنيد والتدريب والإعداد. ومن العوامل الهامة في ذلك ما يلي:

أ ـ التجنيد والتدريب

علينا أولاً أن نجند ونُدرب للعمل تلك العناصر التي يعكس مستوى تعليمها وخبرتها ملكاتها الشخصية والتزامها لبذل أقصى مجهود في العمل. بعد التجنيد، تبدأ برامج الإعداد آخذة بالاعتبار المستويات المتفاوتة من الاستعداد. ويمكن استخدام أساليب متنوعة للتعرف على الإمكانات القيادية المتوافرة لدى كل عضو جديد قبل تكليفه بأي مهام أو مسؤوليات. وفي إطار الرقابة الوقائية يجب استخدام الأساليب التالية أثناء التجنيد والتدريب:

١ ـ المقابلات غير الرسمية والمحادثات الهاتفية لمناقشة مواضيع مختلفة تتعلق بالنشاطات القائمة.

٢ ـ التدريب المنظم قبل التكليف أو أثناء ممارسة العمل في مجال قيادة بعض المتطوعين مما يهيىء للمتدربين فرصة اختبار فهمهم وقدراتهم، ويمكّن الآخرين من التعرف على مدى التزامهم بالعمل إدارياً وأخلاقياً.

٣ ـ مقابلات للمتابعة بعد المشاركة في عدد من البرامج التدريبية، للتعرف على مدى قوة الالتزام والاستعداد لتولي المسؤولية المقررة.

٤ ـ التأكيد على ضرورة التزام جميع المتطوعين بالسلوك الإسلامي، لأن الذي لا يعيش الإسلام لا يمكنه أن ينجح في الدعوة إليه، ففاقد الشيء لا يعطيه.

ب ـ تجديد الإيمان بالله

على جميع المتطوعين والعاملين في سبيل الله المشاركة في نشاطات جماعية تذكّرهم بالله وتتضمن أنشطة تربوية وروحية، وذلك بهدف تقوية شعورهم بالصفاء الروحي ومحاسبة أنفسهم وتقريبهم من الله سبحانه وتعالى وتذكر ثوابه وعقابه.

٢ ـ الرقابة المتزامنة

تجري الرقابة المتزامنة أثناء تنفيذ الخطط ، وتشمل توجيه الأنشطة ورصدها وتصويب مساراتها كلما لزم ذلك .

٣ ـ الرقابة التقويمية

يتم خلالها تحليل البيانات المعلومات الواردة عن سير العمل الفعلي وتقويمها وذلك بهدف دفع العمل إلى الأحسن وتفادي أي انحرافات في النشاط المتوقع. ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التجارب الماضية لتصحيح الانحرافات المتوقعة في المستقبل.

كما يتم في هذه العملية توفير معلومات تالية للتشغيل واستخدامها لتحديد الحاجة إلى الإجراءات التصحيحية. ولذا يجب مراجعة كل برنامج في إطار الأهداف التنظيمية وتقويم فعاليته في تحقيق تلك الأهداف. ولا بد في العمل العام من توافر إمكانية قياس الأهداف وتدقيقها سواء من ناحية الكم أو الكيف، كي يمكن الرجوع إليها كمقاييس ومعايير لتقويم العمل.

ومن الأمور الممكن استخدامها كمعايير لتقويم برامج العمل عدد المتطوعين المشاركين والفترة التي يقضونها في العمل وعدد الأشخاص الذين تصل إليهم خدماتهم. كما تساعد الدراسات والمقابلات والاتصالات غير الرسمية مع الأفراد والهيئات في الميادين المختلفة على تحديد المجالات التي يحتاج الأمر فيها إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية.

ثالثاً : تقويم الأفراد

يجب ألاّ يقتصر الاهتمام في البرامج الخاصة بالمتطوعين على البرنامج نفسه فقط، بل يجب الاهتمام أيضاً بتقويم الأفراد المعنيين به، بمن فيهم الأعضاء المتفرغون والمتطوعون والجمهور عموماً.

وفي تقويم أداء الأفراد، ينبغي استخدام الاعتبارات الخلقية الراسخة، كما ينبغي التكليف حسب الطاقة، كي لا تثبط الهمم، ولا بد من توافر الالتزام بالاداب السامية والقدرة على العطاء لتحقيق درجة أعلى من الفاعلية.

لقد كان عمرو بن معدي يكرب وطليحة بن خالد من أبرز المقاتلين في المعارك، لكن لا حظّ لهما من صفات الإدارة والحكم، وعندما أرسلهما عمر بن الخطاب رضي الله عنه لفتح العراق تحت إمرة النعمان ابن مقرن طلب منه ألاّ يوليهما أعمالاً إدارية لأنهما لا يتقنان إلا الحرب والمقارعة. وكان عمار بن ياسر من أكبر الصحابة مقاماً واحتراماً ووقاراً لتقواه لكنه لم يكن إدارياً أو ذا بصيرة في السياسة. وقد عيّنه عمر بن الخطاب والياً على الكوفة لمكانته الرفيعة إلا أنه سرعان ما أعفاه من هذه المسؤولية لأنه لم يكن بوسعه القيام بحقها.

وها هي بعض الأسئلة العامة التي تساعد في تقويم الأفراد:

١ ـ هل المجموعات التي خصص لها البرنامج راضية عنه؟ وهل تجده مفيداً لها؟

٢ ـ هل يحظى البرنامج بدعمٍ كافٍ من المسؤولين في القيادة ومن أفراد المجتمع؟

٣ ـ هل للمتطوعين المشاركين القدرة على العمل معاً بشكل فعّال من أجل تنفيذ البرنامج المقرر؟ هل يدركون ماذا يتوقع منهم؟

٤ ـ هل يلقى البرنامج من الملتزمين به حقه من الوقت على المستويين الفردي والجمعي؟

مَنْ يُقَوِّمُ مَنْ؟

أنه من الافضل أن كل من يمسّه المشروع أن يشارك في التخطيط له، فمن الضروري أن يشارك أيضاً في تقويمه. ويشمل ذلك أعضاء اللجنة المكلفة بالبرنامج والعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل.

وعلى رئيس لجنة التخطيط أن يتولى عملية الرقابة والإشراف على عمليات التقويم، وقد يكون تكليف مراقب خارجي أحياناً أكثر فاعلية في تقويم عمل الأفراد، ولا سيما عند بروز مشاكل تثير الخلاف بين العاملين في المنظمة، أو عندما يقابل البرنامج بعدم الرضى من قبل المجتمع. إن استخدام العناصر المستقلة للتقويم يساعد أحياناً في إثراء التقويم لتوافر خبرات محايدة وموضوعية.

إن المدخل الأساسي لإنجاح الرقابة ـ التي يعد التقويم أخطر مرحلة من مراحلها ـ هو تحقيق جو نفسي يسوده التفاهم الإيجابي بين المنفذ ورئيسه. ويجب أن يكون ذلك قائماً على الالتزام بتحقيق التفوق والسموّ الاخلاقي وأن يكون حافزاً لمزيد من العمل والعطاء.

من الأمور الهامة أيضاً منح الشخص المكلف بالتقويم والرقابة الصلاحيات اللازمة والكافية لتأدية مهمته واتخاذ ما يلزم من الإجراءات التصحيحية المناسبة سواء فيما يتعلق بالأفراد أو بالبرامج.

رابعاً : تقويم التدريب

أ ـ الهدف

هدف التدريب في المنظمات هو تقوية التزام الأفراد بالرسالة، وتنمية شخصيتهم وتطويرها، وتزويدهم بالمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه. إلا أنه ينبغي تقويم فاعلية التدريب نفسه للتأكد من تحقق الأهداف المقررة وتوظيف الموارد البشرية والمادية توظيفاً راشداً. ولتحقيق ذلك يجب استخدام التقويم للأغراض التالية:

١ ـ الاطمئنان إلى أن التدريب يحقق أهدافه وإلى أي مدى.

٢ ـ تحديد قيمة الدورات والندوات والورش الدراسية.

٣ ـ التعرف على المجالات التي تحتاج البرامج فيها إلى تطوير.

٤ ـ المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة للاستمرار أم لا.

٥ ـ تحديد الفئات المناسبة لتلقّي البرامج وتحديد البرامج المناسبة لفئات اجتماعية معينة.

٦ ـ مراجعة النقاط الأساسية في البرنامج وتقويتها.

٧ ـ زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج.

٨ ـ المساعدة في إدارة برامج التدريب بشكل أفضل.

ب ـ المعايير والأدوات

يمكن أن تقوم المعايير والأدوات التي نستخدمها لتقويم برامج التدريب على أساس من المعايير الخاصة بطبيعة الأفراد المعنيين بالتدريب. والهدف هنا هو تحديد بعض المقاييس التي تبيّن ما يحققه البرنامج من تقدم. وهذه المعايير هي:

رد الفعل : ما ردّ فعل المشاركين تجاه البرنامج وهل أبدوا رضاهم عنه؟

التحصيل : هل تعلّم المشتركون شيئاً جديداً من البرنامج؟ وما هي المعلومات أو المهارات الجديدة التي اكتسبوها؟

المواقف : هل كان للبرنامج أثر على مواقف المشاركين واتجاهاتهم؟ وما هي مظاهر التغير في آرائهم أو قيمهم أو معتقداتهم؟

السلوك : ما هي آثار التدريب على سلوك المتدربين؟ وهل ساهم في تحقيق الأهداف والأغراض المرجوة؟

النتائج : ما هو تأثير التدريب على المنظمة؟ وكيف ساهم في تحقيق أهداف المنظمة؟

ج ـ طرق الاختبار

تعتبر مقارنة الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في تقويم برامج التدريب. ويشير ازدياد الدرجات في الاختبار نفسه بعد التدريب إلى ارتفاع في المهارة أو المعرفة أو تغيرات جيدة في السلوك لدى المتدرب. ويمكن تقسيم طرق الاختبار إلى ثلاثة أنواع:

١ - المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة، وهي التي تقارن بين علامات المتدرب ومتوسط علامة المجموعة ككل. وللحصول على متوسط له قيمة علمية ينبغي أن تكون المجموعة المقارن بها كبيرة العدد، وتحدد نتائج الاختبار موقع المتدرب في المجموعة.

٢ - الاختبار بالمعايير، وفيها يقاس أداء المتدرب مقارنة بأهداف التدريب، وتركز هذه الطريقة على تحديد حصيلة المشاركين من خلال ميزان مستوى الأداء المتعلق بكل هدف من الأهداف. ويعدّ كل من حقق تلك المستويات متقناً للمهارات المحددة في برنامج التدريب. فقد يكون هدف التدريب مثلاً تنمية القدرة على الخطابة لمدة خمس دقائق مع السماح بخطئين نحويين فقط.. ويكون ذلك هو المعيار الذي يحدد اجتياز المتدرب أو عدم اجتيازه الاختبار.

٣ - اختبارات الأداء، وهي التي تتطلب إثباتاً عملياً للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة كاستخدام الحاسوب الآلي أو الإبداع الفني أو اختبار مهارات وقدرات ومواهب فكرية أو علمية أو عملية.

د ـ أسئلة الاختبار

يمكن أن تحتوي اختبارات تقويم البرامج التدريبية على أحد أنماط الأسئلة التالية:

اختبار متعدد الإجابات: حيث يطلب من المشاركين اختيار أقرب الإجابات الصحيحة من قائمة إجابات محتملة. ٠

اختبار الإجابات المفتوحة: حيث لا توجد إجابة محددة، ويسمح للمشاركين أن يعبّروا عن الإجابة بإسهاب.

إجابات القوائم: حيث تعطى للمشتركين قائمة بنود قد تتطابق مع معطيات السؤال أو قد لا تتطابق وعليهم اختيار أقربها للحل.

الخيارات المزدوجة: وتسمى أيضاً أسلوب تمييز الخطأ من الصواب، حيث تعطى الإجابات الصحيحة مع البديلة (غير الصحيحة).

أسلوب الدرجات: حيث يطلب من المشاركين إعطاء درجات لعدد من الإجابات، وفقاً لشروط معينة وترتيبها.

هـ- طرق التقويم

تشمل طرق تقويم مستوى التدريب الذي حصله المتدربون ما يلي:

- الاختبارات التحريرية: والتي تجري لقياس تقدم المشاركين في استيعاب برامج التدريب.
- اختبارات التعرف على الميول والمواقف: وتستخدم لجمع معلومات عن مواقف المشاركين فيما يتعلق بطرق العمل وقيمه وعلاقاته وغير ذلك، وتجري قبل التدريب وبعده لقياس ما أحرز من تقدم.
- التتبع والمراقبة أثناء العمل: لتحديد مدى التحسن في مهارات المشاركين.
- تقارير الإنتاجية: وتقيس التحسن الفعلي في الأداء بناءً على معلومات حقيقية متعلقة بالعمل وتقارير إحصائية.
- المسح بعد التدريب: ويُجرى دورياً، لقياس التقدم المستمر ودرجة التحسن في الأداء.
- مقارنة الاحتياجات والأهداف والمضامين: ويقوم بها المدربون والمسؤولون والأعضاء المشاركون في التدريب لتحديد مدى تطابق أهداف البرنامج مع الاحتياجات التدريبية ومدى تناسب البرنامج مع استعدادات المشاركين.
- استمارات التقويم: وتُملأ من قبل المشاركين للتعرف على آرائهم في برامج التدريب، وقد تكون توصياتهم ذات قيمة كبيرة.
- رأي الخبراء: وهم المتخصصون في إعداد البرامج والمناهج التربوية الذين يطلب إليهم تقويم البرامج.
- تقويم المدربين: على أيدي اختصاصيين محترفين لتحديد كفاءات المدربين وقدراتهم الفعلية.
- تحليل التكاليف: ويتم بحساب كلفة المتدرب الواحد من التجهيزات والطعام والتسهيلات والمصاريف والسفر وغيرها، ومن ثم تحسب تكلفة التدريب الكلية للفرد الواحد.
- تحليل فعالية الإنفاق: وهو دراسة مقارنة لكل فعالية من برامج التدريب ووسائله.

خامساً : تقويم الأداء

يمكن الحصول على بيانات عن الأداء بعدة وسائل، منها:

- الملاحظات الشخصية: وتعني الحضور إلى مناطق العمل وتدوين ملاحظات شخصية عما يجري من نشاط.
- التقارير الشفوية: وتشترك في بعض عناصر الملاحظات الشخصية من حيث نقل المعلومات شفوياً بالاتصال الشخصي المباشر.

- التقارير التحريرية: وتركز على البيانات الشاملة والقابلة للتكييف من أجل الحصول على إحصاءات دقيقة ومفصّلة ويمكن مراجعتها واستكمالها عن طريق التقارير الشفوية والملاحظات الشخصية. كما توفر التقارير المكتوبة تسجيلاً للبيانات بغرض المقارنة أو الدراسة مستقبلاً.
- المسح العام: وهو مفيد في حالة جمع بيانات من أشخاص كثيرين، ومن الوسائل المستخدمة في ذلك ملء نماذج للتقويم تحوي أسئلة محددة عن أحد النشاطات.

كيفية ممارسة التقويم وتحسينه

يعتبر التقويم إهداراً للوقت والمال إذا لم تتم الاستفادة من نتائجه، وكثيراً ما رأينا تقويمات تُجرى ثم تهمل ولا تُتابع. ولتفادي ذلك ينبغي اتباع ما يلي:

أ ـ نشر نتائج التقويم وتعميمها على المعنيين بالبرنامج.

ب ـ مناقشة التقويم عبر ممارسة الشورى واستخدام أساليب المجموعات وحلقات التدفق الذهني، وما إلى ذلك.

ج ـ وضع خطة، لتعزيز الأداء الجيد وتصحيح مواقع التقصير، ثم تنفيذها.

د ـ عدم تخزين تقارير التقويم على الرف ونسيانها.

ولتحسين عملية التقويم ينبغي التأكد من الاستفادة من أساليب التقويم وأدواتها المختلفة. فهل كانت البيانات الواردة صحيحة؟ وهل كانت أكثر من المطلوب أم أقلّ؟ وهل وصلت في الوقت المحدد لتسلمها؟ وهل كانت وسائلنا لجمع المعلومات متفقة مع أخلاقياتنا أم لا؟

إن طرح مثل هذه الأسئلة يساعد على اختيار الشكل المناسب للتقويم وتحديد نقاط الضعف في الطرق المتبعة فيه.

كما يستحسن أن يتم التقويم بصورة منتظمة بدلاً من الاكتفاء بتقويم روتيني واحد فقط في السنة، مما سيعين على الاستفادة من التقويم أثناء التنفيذ. ولا ينبغي تقويم البرامج المتعثرة أو المخفقة فقط، بل يجب تقويم البرامج الناجحة أيضاً، للتعرف على عوامل التوفيق وزيادة فعاليتها في العمل.

وعلينا إجراء تقويمات للمتابعة لتحديد النتائج المستديمة للتدريب والمجالات التي أثبت المتدرّبون فيها أكبر أو أقلّ قدر من النجاح والتقدم. إن مقارنة نتائج التقويم النهائي مع نتائج تقويم المتابعة عند نقاط معينة تعطينا مؤشرات قيّمة حول مستوى تحصيل المشاركين في التدريب.

كلمة تحذير

قد يقال أن الإحصاءات تكون أحياناً متحيزة، أو مضللة، أو معرضة لسوء الاستخدام. والحقيقة أن الإحصاءات في حد ذاتها محايدة لكن قد يساء استخدامها أو استعمالها في غير السياق المناسب لها. ولذا، فإنه من الأهمية بمكان أن تتم العناية الفائقة في التوصل إلى نتائج بيانات التقويم. إن إعجاب الجمهور مثلاً بالبرامج الترفيهية وقلة اهتمامه بفقرة «إسلامية العلوم الاجتماعية» لا يعني وجوب التوسع في البرنامج الترفيهي وإلغاء الفقرات الجادة في البرنامج. إذ لا يمكن أن يقتصر الهدف على إدخال السرور على الحاضرين. فقد لا يتعدى ذلك كونه مجرد ممالأة أشبه بالدعايات الانتخابية التي تخطب ود الجماهير لمجرد الحصول على أصواتهم.

علينا أن نقود الرأي العام في الاتجاه الصحيح، ولا نرضى بمجرد السير وراءه والانقياد له.

بيد أن علينا ألاّ نتجاهل نتائج التقويم، لأنها ضرورية لتحسين مستوى الأداء. إلا أنه من المهم أيضاً ألا نفقد الرؤية، أو نسمح لأنفسنا بأن نكون أسرى تلك البيانات، أو أن نضفي عليها أي قدر من القداسة.

تمرين
في
التقويم!

افترض أنك زائرٌ يحضر أحد الاجتماعات .
قَوّم هذا الاجتماع . لتعتمد آراؤك التخصص والدقة والوضوح دون الاكتفاء بالعموميات :

النقاط الإيجابية :

كيف تدعم الايجابيات ؟

النقاط السلبية :

كيف تصلح السلبيات ؟

ملاحظات أخرى :

المناقشـــة

١ ـ ما دور المعايير في التقويم؟

٢ ـ كيف يمكن للرقابة الوقائية أن ترفع من مستوى الأداء؟

٣ ـ ما أوجه الاختلاف بين الرقابة الوقائية والتقويمية؟

٤ ـ ما أبرز العوامل التي نواجهها في تقويم أداء الآخرين؟

٥ ـ لماذا كان إجراء التقويم من شخص خارج المنظمة مفيداً في بعض الأحيان؟

٦ ـ ما هو الاختلاف الرئيس بين أسلوب الاختبار القائم على المقارنة بالمتوسط العام والأسلوب القائم على المعايير؟

٧ ـ ما الفرق بين «رد الفعل» و«التحصيل» كمعيارين لتقويم التدريب؟

٨ ـ ما مزايا مشاركة الآخرين في نتائج التقويم؟

٩ ـ ما نوع المعلومات الناتجة عن تقويم المتابعة؟

التطبيـــق

طلبت منك اللجنة التنفيذية تقويم أداء المؤتمر السنوي المقبل لجمعيتك، ولك أن تخطط مسبقاً لذلك وأن تعدّ آليات الرقابة والتقويم. المطلوب تقويم الخطوات الرئيسة بمجرد الانتهاء منها ورفع تقارير تصحيحية للمخططين للاجتماع، ثم القيام بتقويم الأداء الفعلي في موقع المؤتمر نفسه.

١ ـ صمِّم المعايير التي ستستخدمها في «الرقابة» على الخطوات الرئيسة للتخطيط للاجتماع.

٢ ـ حدِّد العوامل الكمية التي تساعدك في التقليل من حجم بيانات التقويم بمعدلات مناسبة يمكن الاستفادة منها.

٣ ـ أعدّ تصميماً لرصد الأداء، وتتبّع أي انحرافات عن المعايير المتفق عليها.

الفصل

١١

بناء الفريق والإنجاز الجَماعي

أولاً : بناء الفريق

أ ـ ما الفريق؟

ب ـ كيف يؤدي الفريق وظائفه بشكل فعّال؟

ج ـ الأداء بين الفرد والفريق

ثانياً : أسلوب حملة العمل الخاصة

أ ـ أداة للإنجاز الجماعي

ب ـ مثال للدراسة

ثالثاً : اللجان الوظيفية

رابعاً : لجان العضو الواحد

خامساً : الأدوار الفردية في الأداء الجماعي

سادساً : المكوّنات الأساسية لعمل الفريق

أ ـ من نحن وماذا نريد؟

ب ـ من يصل إلى القمَّة؟

ج ـ مرض زيادة الأعباء

د ـ تحرّي الصواب دائماً

هـ ـ مسؤولية الجميع: لا أحد مسؤول !

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد الخصائص المميزة للفرق الفعالة.
- تشكيل فرق عمل لأنجاز أعمال معينة.
- تشكيل حملات عمل لتحقيق أهداف محددة.
- إدراك نوعية اللجان الفعّالة.

«يَدُ اللهِ مَعَ الجَمَاعَةِ، وَمَنْ شَذَّ شَذَّ إلى النَّار»(١)

أولاً : بناء الفريق

أ ـ ما الفريق؟

الفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وتنظيم هذه الفرق أو الوحدات هو أحد مهام القيادة الجيدة. والعمل الجماعي أمر يحث عليه الإسلام، ففيه البركة والتوفيق والفاعلية.

وتشكيل الفريق لا يعني التجميع العشوائي لأفراد متنافري التوجهات، لكنه عبارة عن مجموعة أفراد مشتركين في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف وغايات مشتركة. ويتم تنفيذ المهمة من خلال سلسلة من الأعمال المتتالية أو المتوازية التي يمكن تعديلها من حين لآخر. وقد يمثّل أعضاء الفريق المنظمة كلها أو مجالات مختلفة من نشاطها بخلفيات ومهارات وخبرات متعددة ومتصلة بالمهمة المطلوب تأديتها. كما يقسم الفريق الكبير أحياناً إلى فرق صغيرة فرعية، ويتوقع في هذه الحالة من كل عضو تحمل مسؤولية نجاح الفريق ككل وإنجاز المهمة المطلوبة.

لا بد أن يرتبط عمل الفريق وأداء كل عضو فيه بمهمة أو هدف محدد، ويمكن تغيير تشكيلة الفريق وقيادته بتغير المهمة. وبرغم تعدد إسهامات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم، فإن الفريق ككل وجميع أعضائه مسؤولون مسؤولية شخصية عن أداء المهمة والسعي من أجل انجاحها. وتقع مسؤولية تنفيذ أعمال الفريق واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الخاصة بكل عمل على العضو المؤهل لذلك بالتحديد. وتتمثل مسؤولية قائد الفريق في تحديد ما يلائم كل عضو من الأعضاء من مهام وواجبات ولا يعني ذلك تولّيه هو شخصياً اتخاذ القرار والسلطة والتنفيذ لكل واجب من الواجبات.

ولكي يكون أعضاء الفريق أكثر فعّالية يجب تدريبهم على أساليب الاتصال داخل الفريق نفسه، وممارسة أدوارهم فيه والوصول إلى رأي مشترك، وأن يعوا مصادر القوة التي تعزز صلاحياتهم القائمة. فالعضو الذي يملك معلومات أو خبرة أو بإمكانه أن يكون مرجعاً للآخرين في العمل يصبح محور قوة للدفع بالعمل قُدُماً. كما ينبغي تدريب الأعضاء على مفاهيم تطوير المنظمات وأساليب التعاطي مع مسائل النزاع والوفاق في تلك المنظمات.

---

(١) سنن الترمذي.

ب ـ كيف يؤدي الفريق وظائفه بشكل فعّال؟

يؤدي الفريق وظائفه عادة على جميع مستويات المنظمة، إلا أنه أكثر فائدة في المستويات القيادية والإدارية العليا. وتتوقف الفاعلية على الفهم الواضح لمهمة الفريق والالتزام بها وتحديد المسؤوليات بدقة. ومما يساعد على نجاح الفريق الالتزام بقواعد أساسية معينة، من بينها ما يلي:

١ ـ على كل عضو فريق مكلف بعمل ما أن يتولى المسؤولية الأساسية فيه ويتوقع أن يكون هو صاحب القرار النهائي حياله.

٢ ـ أي، بمعنى آخر لا يجوز للعضو أن يبتّ في أمور لا صلاحية له فيها.

٣ ـ لا يجوز لأعضاء الفريق العمل ضد بعضهم، حتى وإن كانت بينهم جفوة، أو عدم توافق في وجهات النظر حول قضايا معينة.

٤ ـ يختلف الفريق عن اللجنة التي تتخذ قراراتها بالتصويت، فمسؤول الفريق هو قائده الحقيقي وليس مجرد مدير لاجتماعاته.

٥ ـ إيجاد حلقات اتصال مكثفة ومنظمة بين أعضاء الفريق.

ج ـ الأداء : بين الفرد والفريق

يتوقف نجاح الفريق على خصائص الأفراد الأعضاء. فهناك من هو موهوب لكنه لا يصلح ـ بطبيعته ـ أن يكون «لاعباً» في الفريق لقلة حظه من الإعداد والتدريب. إن لاعب الفريق الفعال يحتاج ـ بالإضافة إلى المهارات والمعارف الضرورية ـ إلى الاستعداد للتضحية من أجل مصلحة الفريق ككل. وفي الوقت الذي يسهم فيه أعضاء الفريق بأقصى ما لديهم من جهود فإن عليهم أن يعينوا المسؤول على قيادة الفريق بنجاح وعليهم أن يكونوا قادرين على رؤية الأمور بوضوح وحلّ المشاكل في يسر.

كما ينبغي أن تتوافر لديهم الرغبة في تجريب الجديد من الأساليب وإبداء روح التسامح في التعامل مع الآخرين... وينبغي أن يكون توجّههم الأساسي نحو تحقيق مهمة الفريق.

ثانياً : أسلوب حملة العمل الخاصة (TASK FORCE)

أ ـ أداة للإنجاز الجماعي

تمثّل حملة العمل أداة من أدوات العمل الجماعي الفَعّال. ويتم تشكيلها عندما تقتضي المشكلة القائمة إسهامات ومشورة أشخاص يتمتعون بتجارب واهتمامات متنوعة. وتقوم هذه الأداة بأعمالها على أفضل ما يرام عندما يكون التحدي أمامها على شكل مهمة واضحة ومحددة وتمنح الصلاحية الكافية في البحث عن الحلول المطلوبة.

ويتطلب تشكيل فريق العمل ما يلي:

١ ـ تحديد المهمة، وذلك بتحديد الهدف المنوط بحملة العمل تحقيقه.

٢ ـ تحديد إطار زمني للمهمة بما في ذلك أقصى موعد لإنجازها ومراحل ذلك.

٣ ـ إصدار وثيقة تكليف تحوي أسماء أعضاء الحملة والبيانات المذكورة أعلاه.

٤ ـ تحديد ميزانية.

ولكي يكون الأداء على أعلى المستويات، يجب التأكد من إبلاغ جميع أعضاء الفريق بالمهمة واستيعابهم لها بالطريقة نفسها. ويتم دعم حملة العمل بتمكينها من الوصول إلى المعلومات بسهولة سواء كانت في الملفات أو في حوزة أفراد. كما ينبغي حث فرق العمل على إصدار تقارير دورية، خاصة إذا كانت المهمة طويلة ولها آثار بعيدة، إذ ستستفيد الحملة من ردود الأفعال والملاحظات عن تلك التقارير.

إن أسلوب حملة العمل لا ينطبق على كل مهمة مطلوب إنجازها جماعياً. فهو وسيلة ناجعة للإنجاز الجماعي عندما يتوافر لدى المنظمة الفهم المشترك ووحدة الاتجاه. ولا يعطي أولوية في عمله لطرح البدائل وترجيحها، بل لتحديد مسار العمل وتوجيهه في الاتجاه المطلوب.

ب ـ مثال للدراسة

من الأمثلة في هذا الصدد حملة العمل المكلفة بوضع الهيكل العام للعمل الإسلامي الذي انبثق عن اتحاد الطلبة المسلمين في أمريكا الشمالية عام ١٩٧٧ والتي وضعت الأسس التي قامت عليها الجمعية، وها هي ملامح ذلك الفريق:

١ ـ المهمة: وَضْع تصور لهيكل تنظيمي جديد للعمل الإسلامي في أمريكا الشمالية.

٢ ـ الأعضاء:

أ) شخصيات بارزة في العمل الإسلامي من اتحاد الطلبة المسلمين.

ب) شخصيات بارزة في العمل الإسلامي من خارج اتحاد الطلبة المسلمين.

ج) شخصيات قيادية سابقة خدمت في اتحاد الطلبة المسلمين.

٣ ـ الاجتماعات: اجتماع عام لفريق الحملة تتبعه اجتماعات لثلاث لجان مكلفة بدراسة مواضيع محددة.

٤ ـ التقارير:

أ) استبيان ينشر في النشرة الشهرية للاتحاد للحصول على آراء الجمهور.

ب) محاضر جلسات اللجان التابعة للفريق.

ج) تقرير نهائي حول ما توصلت إليه اللجنة.

٥ ـ التوصيات:

إنشاء اتحاد على مستوى القارة الأمريكية يجمع بين التنظيمات التالية: اتحاد الطلبة المسلمين واتحاد الجاليات الإسلامية المزمع تشكيله والجمعيات المهنية الثلاث، وهي جمعية الأطباء المسلمين

وجمعية العلماء والمهندسين المسلمين وجمعية علماء الاجتماع المسلمين.

ثالثاً : اللجان الوظيفية

اللجان الوظيفية هي أكثر أساليب الاستفادة من إمكانيات الانجاز الجماعية انتشاراً، وهي تؤدي مهاماً محددة. ولقد ناقشنا في موضع آخر من هذا الدليل طبيعة هذه اللجان وتشكيلتها وإدارتها وفيما يلي بعض الإرشادات الخاصة بعمل هذه اللجان من وجهة نظر الإنجاز الجماعي:

يُنصح بعمل التالي:

١ ـ بيان تحديد مهمة اللجنة.

٢ ـ تحديد «النتيجة» التي تسعى اللجنة إلى الوصول إليها والإطار الزمني لذلك.

٣ ـ تحديد موقع اللجنة في الهيكل التنظيمي.

كما ينصح بتفادي ما يلي:

١ ـ استخدام اللجنة لتبرير تصرفات القادة..

٢ ـ تخطي القادة للّجنة عن طريق اتخاذ قرارات تقع ضمن اختصاص اللجنة.

٣ ـ إخضاع أعمال اللجنة للمراجعة من قبل لجنة أخرى، إلا في حالة وجود هدف معروف ومحدّد لمثل هذا الإجراء.

رابعاً : لجان العضو الواحد

لجنة العضو الواحد كما يتضح من عنوانها تتكون من فرد واحد، وغالباً ما تكون أسلوباً مناسباً لإنجاز العمل عندما يكون تشكيل لجنة أكبر أمراً غير عملي، وينبغي أن تحدد مهمة مثل هذه اللجنة وأن تتحمل مسؤولية إعداد تقارير عن أعمالها. كما ينبغي أن تمارس اللجنة الشورى مع ذوي الخبرة والمعرفة كلما لزم الأمر، وأن تعدّ مسؤولة عن أعمالها وتحقيق النتائج المطلوبة منها.

خامساً : الأدوار الفردية في الأداء الجَماعي

تتألف أغلب الجماعات من أفراد ذوي تخصصات وكفاءات واهتمامات مختلفة، ويتحدد دور كل منهم إما بمزاياه الشخصية وإما بوظيفته في المنظمة. والوعي بهذه الأدوار يساعد على فهم الكيفية التي تعمل بها المجموعة ككل، وهنا بيان ببعض هذه الأدوار:

أدوار المهمات الجَماعية

مبادر / مسهم	يتقدم بأفكار وأساليب واجراءات وطرق مختلفة لحل المشاكل أو المبادرة إلى تولي المسؤوليات الأكثر صعوبة، أو التي لا يقبل عليها معظم الناس لأسباب مختلفة.
طالب المعلومات	يطالب بتوضيح المقترحات ويستفسر حول الحقائق والمعلومات التي تساعد المجموعة في التعامل مع القضية المطروحة.
طالب الرأي	يطالب بتوضيح القيم والآراء التي يعبّر عنها أعضاء المجموعة.
صاحب المعلومات	يقدم الحقائق والأمثلة والاحصاءات المتعلقة بالمشكلة.
صاحب الرأي	يتقدم بالأفكار والآراء حول المواضيع قيد النقاش.
الشارح	يعطي الأمثلة الواقعية من تجربته أو تجارب غيره أو أمثلة تصويرية للتدليل على فائدة فكرة أو اقتراح معيّن في حالة اختيار المجموعة خط سير معيّناً في العمل.
المنسّق	يسعى إلى توضيح العلاقة بين الأفكار والاقتراحات التي يتقدم بها الآخرون لصياغة منظومة متكاملة ومترابطة.
الموجّه	يلخّص ما تم وما أُنجز ويركّز النقاش حول بقية جوانب الموضوع المطروح حفظاً للوقت وإنضاجاً للأفكار.
الناقد البنّاء	يبذل الجهد لتقويم الأدلة والنتائج التي تتوصل إليها المجموعة بنزاهة وموضوعية مع الاستدراك والتعديل لما يقول بأسلوب تشجيعي فيساعد على استدرار مزيد من الأفكار.
المحرك	يعمل على تحفيز المجموعة على العمل وبعث النشاط فيها لتحقيق إنجازات أعظم بالحث والتشجيع جامعاً بين الجد والدعابة الهادفة.
خبير الإجراءات	يعين المجموعة على تحقيق أهدافها بقيامه بأداء مهام عملية ترتيبية مثل توزيع المطبوعات أو تنظيم المقاعد في الصالة أو توفير الطعام والمرطبات.
المسجّل	يدوّن الاقتراحات والأفكار والقرارات بطريقة تساعد على حسن وسرعة الاستفادة منها.

أدوار لبناء المجموعة والمحافظة عليها

المشجع	يتفهم ويتقبّل ويقدّر الآخرين وجهودهم ويثني على ما يبذلون، ويدعو لهم.
الموفّق	يتوسط لإزالة سوء الفهم الذي ينشأ بين الأعضاء باستبعاد ما تبادر إلى ذهن كل منهم باعتباره شاهداً على كلام الآخرين ومواقفهم.
الحَكَمْ	يسعى إلى حل المنازعات وإيجاد الحلول الوسط لما ينجم بين الأعضاء من اختلافات.
محدد المعايير (المقنّن)	يسهم في تحديد مستويات العمل ومعاييره وضوابطه وقواعد سيره.
المراقب	يسجّل تقدم سير عمل المجموعة ويستخدم الملاحظات في وقت لاحق.
الحارس المحرّك	يدفع بالصامتين من أعضاء الفريق إلى الكلام والحركة والمشاركة في النشاط.
التابع	يوافق على اقتراحات الأعضاء ولا يزيد دوره عن دور المستمع أثناء المناقشات واتخاذ القرارات.

أدوار فردية وأنانية

المعتدي	يسعى لتدمير مكانة غيره من الأعضاء أو النيل منها، وقد يحاول أن يدعي لنفسه ما لغيره من إسهامات وأفضال.
المعوّق	السلبي ـ عموماً ـ والعنيد المخالف للآخرين من دون أسباب واضحة.
طالب الأضواء	يسعى إلى اعتراف الآخرين واشادتهم به بالدعاية لإنجازاته وأعماله الشخصية.
النرجسي	يستخدم المجموعة كجمهور مستمعين يفضي اليهم بمشاعره وملاحظاته الشخصية.
الانعزالي	قليل المشاركة في العمل الجماعي، فقلّة الاهتمام قد تؤدي إلى التشاؤم واللامبالاة والخمول، أو غير ذلك من المواقف الخالية من الحماسة لنشاطات الفريق.
المسيطر	يسعى إلى فرض سلطته بالمناورات ومحاولة السيطرة على المجموعة كلها، وقد يستعمل أساليب التملق أو التعسف لفرض نفسه أثناء المناقشات.
العالة	يستعطف الآخرين وغالباً ما تبدو عليه علامات الاضطراب أو الشعور بالنقص وعدم الثقة في النفس.
النفعي	وهو الذي يعبّر عن مصالح واهتمامات مجموعة معينة بما يتفق مع توجهاته واقتناعاته وبما يخدم مصلحته الشخصية.

سادساً : المكوّنات الأساسية لعمل الفريق

ليست أعمال الفريق وليدة الصدفة أو الطفرة، بل تحتاج إلى تنظيم ورعاية من القيادة الحكيمة والإدارة الفعالة. وقد تناولنا في ما سبق عدداً من وسائل تكوين الفرق، ونركز فيما يلي على بعض النصائح والارشادات العملية التي تساعد على الإنجاز من خلال العمل بصورة يومية عبر أسلوب المجموعات. فدعونا أولاً نتعرّف على المجموعة نفسها.

أ ـ من نحن وماذا نريد؟

قد يكون من السهل الإجابة على هذا السؤال لو كان في صيغة المفرد، أي: من أنا وماذا أريد؟ ولكنه في صيغة الجمع يمثل تحدياً حقيقياً، وبإمكانك طرحه على المجموعة في إحدى الجلسات. فلا يكفي أن نقول إننا مسلمون، إذ يوجد في العالم اليوم أكثر من مليار من المسلمين. فما المبرر لتكوين منظمة جديدة، وبم تمتاز عن غيرها؟ لا بد أن تكون لديها أسباب وجيهة.

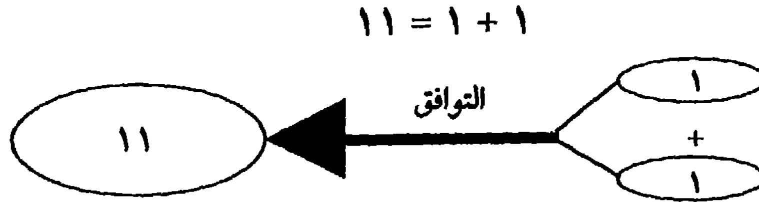
أما الجزء الثاني من السؤال، وهو: ماذا نريد؟ فهو أكثر تشعباً من الجزء الأول، إذ من المدهش حقاً أن نلاحظ مدى الخلط بالأهداف وغموضها وكثرة الاختلاف حول فهم تلك الأهداف، كذلك مدى التفاوت الكبير بيننا في تحديد أولوياتنا وفهمنا لخطة العمل. إن هذا يعطينا مقياساً لمدى التفاوت في أفكارنا وإن أكبر سبب لخروج الأعضاء من المنظمة هو اختلاف الأفكار والآراء والتصورات.

إن التفكير الجماعي يؤدي إلى إيجاد الأهداف المشتركة ووحدة الاتجاه التي تسبق الانطلاق قدماً من أجل العمل. ولكن من الذي سيقود المسيرة؟

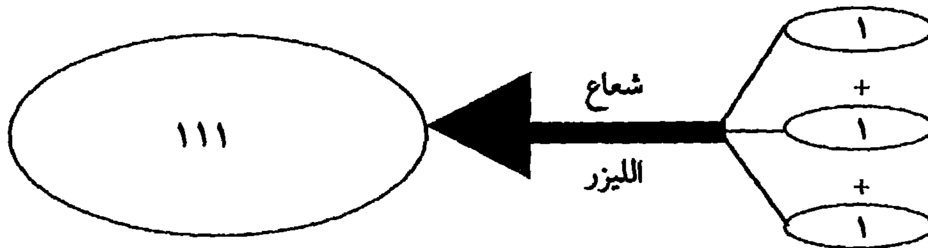
ب ـ من يصل إلى القمّة؟

تختلف الإجابات على هذا السؤال باختلاف الناس، فيقول البعض إنّ الذي يصل إلى القمة هو أذكى الناس أو أقواهم أو أنجحهم في الاتصال بالناس أو أكثرهم مناورة أو أتقاهم أو أعلمهم، وهكذا. وفي استفتاء لعدد من القياديين الناجحين اتضح أن الصفة المشتركة الأساسية بينهم هي القدرة على التعامل مع الآخرين وحسن الإنصات اليهم. وهذا يعني أن الشخص القيادي هو المتمتع بروح الفريق والقادر على الانسجام مع مرؤوسيه وزملائه ورؤسائه. وهو الشخص الذي يتحمل الاختلاف وينصت إلى غيره ويحاول فهمهم، وهو الذي يعدل من مواقفه إذا ما اقتنع بالحاجة لذلك ويسارع إلى الاعتراف بأخطائه. وهو امرؤ واسع الأفق، ولا يتعامل مع الناس على أنهم قوالب ثابتة أو من منطلقات مثالية أو ساذجة، والحكمة ضالته يلتقطها ويتمسك بها ولو جاءت من الذين لا يتفقون معه.

عندما ينسجم شخص ما في العمل مع شخص آخر، فإن روح الفريق تجعل النتيجة أحد عشر وليس اثنين كما هو مبين في الشكل التالي:



والأكثر من ذلك فإن ثلاثة أفراد متوافقين ومتعاونين يكوّنون: ١ + ١ + ١ = ١١١



هذا هو الفارق الأساسي بين حزمة الضوء المبعثرة أشعتها في كل اتجاه وبين شعاع الليزر المتناسق. فأشعة الليزر ليست إلا عبارة عن أشعة ضوئية متناسقة تتحرك بترددات وأطوار متماثلة لتكوين كمية هائلة ومذهلة من الطاقة تمكّن تلك الأشعة من اختراق جدران الاسمنت والحديد.

فالوصول إلى القمة لا يكون بجهود الإنسان بمفرده، بل إن التشاور مع الآخرين والثقة بهم والتفاعل الإيجابي معهم هي المتطلبات الأساسية لتحريك المجموعة وقيادتها، ومهما كان مستوى نبوغ القائد أو براعته فإنه يحتاج إلى مساعدة غيره لتقديم أقصى ما عنده من العطاء.

ج ـ مرض زيادة الأعباء

لقد أصبحت ظاهرة «زيادة الأعباء» داءً مزمناً في منظماتنا، فإما أن نجد الشخص المسؤول متفرداً بكل النشاطات وإما أن الذين من حوله كسالى عاجزين عن العمل. فحينما تبرز أعراض هذا المرض يجب على المجموعة أن تتوقف وتعيد النظر في أوضاعها وتسعى لحل مشكلة طغيان الأعباء على الاحتمال والتي تجعل من أكثر الناس نظاماً وحيوية أقلهم قدرة على العطاء والإتقان.

وعلاج هذه الظاهرة لا يتحقق بزيادة عدد العاملين بل يتم بأربعة عوامل: بتوزيع الأعمال بشكل أفضل، وتأهيل الصف الثاني من القيادة لتحمّلها وبالتخطيط الجيد وتحديد الأولويات. كما ينبغي تخفيف العبء على العناصر القيادية وإعطاؤها إجازات سنوية للراحة وتجديد الحيوية والنشاط، وإلا تتبلّد أذهانها وتصيبها

العاهات والأمراض وتنهار قواها. وإذا ما فقدت العناصر القيادية طاقاتها وحيويتها فسيعود ذلك بالويل والثبور على الحركة كلها. ربّنا لا تحمِّلنا ما لا طاقة لنا به !

كيف يتم اكتشاف زيادة أعباء العمل؟ يتضح ذلك عندما لا يدرك الشخص المسؤول الأبعاد الحقيقية لبعض الجوانب الرئيسة للمشروعات الواقعة تحت مسؤوليته، فيفقد القدرة على التحكم في الأمور وضبطها. وفي الوقت الذي لا يتوقع فيه من الشخص القيادي متابعة جميع التفاصيل اليومية، فإن عليه أن يكون ملماً متحكماً في جميع جوانب العمل الرئيسة وإلا فهو محمّل بأعباء أكثر من طاقته، وعليه أن يخفف من مسؤولياته أو أن يطلب المساعدة من غيره.

وقد نرى أن القائد والمجموعة مستغرقون في العمل إلى درجة تجعلهم عاجزين عن التفريق بين الخطأ والصواب، وهذا ما يجب التحذير منه والتنبيه إليه.

د ـ تحرّي الصواب دائماً

قد تواجهك في العمل مواقف تجبر المجموعة على اتخاذ قرارات سلبية تجاه شخص أو طرف معيّن قد يكون عضواً أو قد لا يكون. وهنا ينبغي تذكّر القاعدة القرآنية الخالدة:

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْ ۚ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ٨﴾ (المائدة)

لذا، فعليك دائماً أن تتحرّى العدل والنزاهة في الحكم على الآخرين.

من الممارسة المفيدة أن يفترض الإنسان نفسه في موضع الشخص الآخر، قبل أن يصدر الحكم عليه. لا تسمح للعواطف أو نشوة الانتساب للفريق أن تتحكم فيك وتدفع بك إلى التسرع في الأحكام لأنك سوف تأسف على ذلك فيما بعد. فقد يشاء الله سبحانه وتعالى يوماً ما أن تجد نفسك في الموقف ذاته، وعندئذ سينالك الظلم أو التعسف الذي ترتكبه اليوم فأنت كما تدين تدان. إن عليك اتباع السلوك والآداب الإسلامية بدقة في مثل هذه المواقف ولا تحيدنّ عنها أبداً، وستجد الله معك دائماً ما دمت صابراً محتسباً متحرياً للحق ولو على نفسك.

ألم ترَ إلى الأسلوب الذي يتبعه المستبدون أو المحتالون أو المجرمون أو اللصوص والعصابات من التخلص من زملائهم واحداً تلو الآخر حتى تُباد المجموعة عن بكرة أبيها؟ وغالباً ما تنتهي الممارسات الظالمة التي تنتهجها مجموعة ما ضد من هم خارجها إلى أن تطبق على من هم بداخلها أيضاً. لذا تجنب الازدواجية في المعايير لأنها قد تستخدم ضدك يوماً ما، وحاول أن تتخيل نفسك في صف الطرف الآخر لتقدّر قيمة آرائه ومواقفه وتتفهمها كما هي قبل اتخاذ المواقف معه أو ضده. والازدواجية في الأحكام ليست قضية خطأ أو صواب فقط بل هي ظلم، والظلم ظلمات يوم القيامة.

وعلى الجماعة وهي تتقدم في عملها، واثقة من نفسها وقيادتها، ومتحرية الصواب في العمل، أن تلتفت إلى التفاصيل والأمور الصغيرة بعناية مثلى وتخطيط حصيف.

هـ ـ مسؤولية الجميع : لا أحد مسؤول!

وهذا يحدث عندما تحال مسؤولية تنفيذ عمل ما إلى الجميع من دون تخصيص، كما هو معتاد في اجتماعاتنا التي لا توكل فيها المسؤوليات إلى أشخاص بعينهم، فينتهي الأمر إلى عدم إنجازها، فالكل يعتقد أن غيره هو المسؤول. تذكّر قصة الملك الذي كان يحب العسل الممتاز وأراد أن يختبر حب الناس له.

وهكذا تعلّمنا تلك القصة أن المسؤولية أمر خاص بكل فرد، فلا يجوز لأحد إعفاء نفسه منها أملاً في أن يتولاها غيره. وقد أكد الرسول عليه السلام ذلك في قوله: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِه»[1]

---

(١) صحيح البخاري وصحيح مسلم وسنن الترمذي وسنن أبي داود.

موقف عملي

الحصول على أفضل ما لدى الآخرين من عطاء

من المعوّقات الأساسية في عملنا الجماعي ذلك الشعور السائد بأنه لا يمكن العمل مع إنسان لا نتفق معه اتفاقاً تاماً. وبما أن هذا النوع من الاتفاق لا يتحقق في الواقع العملي، فإننا نجد القليل من الجماعات التي يسودها الانسجام والتوافق، بل نجد في الغالب شخصاً واحداً مهيمناً يملي طريقة تفكيره وأسلوب عمله. وهكذا أصبحت مؤسساتنا ضحية أساليب الإدارة الفردية، وبالطبع لا يمكن لأي أمة أن تتقدم بهذا النوع من التفكير، الذي يستفيد من طاقة فرد أو مجموعة أفراد ويهمل طاقات الغالبية العظمى من قاعدتها.

علينا أن نعي اختلاف البشر، وأن نسبة الاتفاق بيننا قد تصل إلى ٩٠٪ وهو القدر الذي يجب علينا استغلاله كأساس للتعاون والمشاركة. لكن الواقع هو أننا نجعل من نسبة ١٠٪ التي تمثل الخلاف قاعدة لتفككنا وعدم ترابطنا.

كما أن الكمال ليس من صفة البشر، ولكلٍّ منّا جوانب قوة وجوانب ضعف. وعليه، فإن نتيجة المعادلة الحركية التي تحكم عمل الفريق هي محصلة قوة الأفراد، وهي قوة هائلة وفعّالة عندما يتوحد الاتجاه.

وعلينا أن نتذكر أنه ليس من الممكن إيجاد الداعية أو القائد الممتاز الخالي من العيوب، وإذا ما حصل وحكمنا على شخص ما بأنه يمتلك جميع الخصال الحميدة، فإن ذلك يعني أننا لم نتعرف على الجوانب السلبية لشخصيته بعد، وسوف تتكشّف لنا مستقبلاً.

علينا أن نعدل من نظرتنا، فنركز على نقاط القوة لدى إخواننا، ونستفيد من مجالات الاتفاق الكثيرة ونعمل جنباً إلى جنب من أجل التكامل معهم والتقليل من جوانب الضعف فيهم، وهذا شرط من شروط تحقيق روح الفريق والعمل الجماعي.

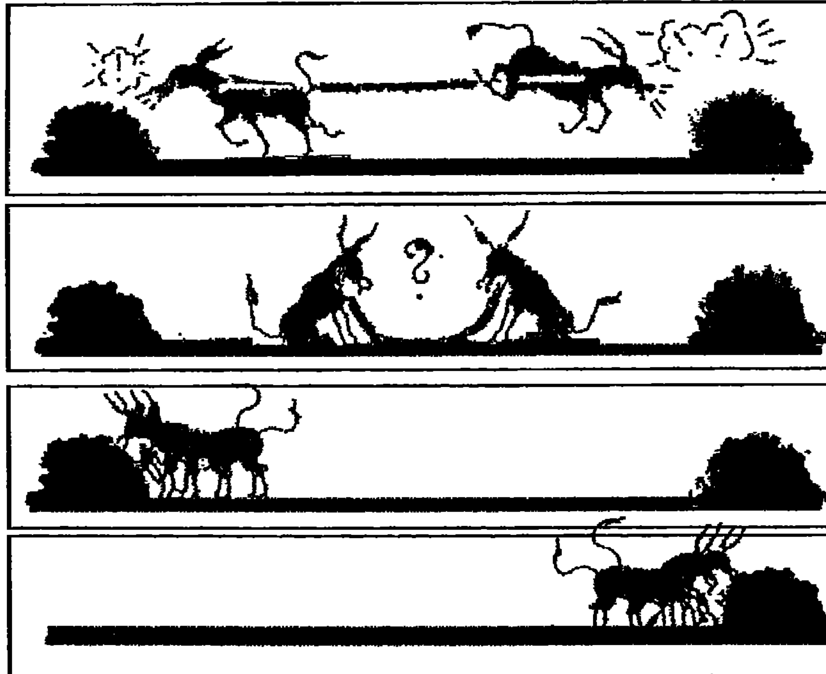
تذكّر:

إذا اتفق اثنان في كل شيء فلا حاجة الى واحد منهما!

التحدي الصعب في القرن الخامس عشر الهجري

من أخطر ما عانته الأمّة خلال القرن الرابع عشر الهجري غياب روح الفريق!

وتتطلب روح الفريق أموراً أكثر من مجرد العلم والصدق والتجرّد والتضحية، إذ أنها تنمو وتزدهر بتوافر قدر كبير من التفاهم والتقدير والحكمة. وتصبح روح الفريق فعالة حقاً بين من لديهم القدرة على التضحية وتجاوز الخلافات الشخصية والتعوّد على العمل مع الآخرين بانسجام. ويوم يتقن الإسلاميون العمل بروح الفريق، سيكون ذلك بشارة بإحياء حضارة إسلامية معاصرة، ولن يوقف المدَّ الإسلامي الحضاري عائق بعد ذلك، فإن رحمة الله وبركته تنزلان على العاملين بروح الأخوّة وروح الفريق، فيد الله مع الجماعة.



سـؤال : ما الموضوع الذي تستنتجه من هذه الصورة؟ أجب بما لا يزيد عن ١٢ كلمة :

المناقشة

١ ـ من الذي يتخذ القرارات في الفريق؟ ولماذا؟

٢ ـ ما الصفات التي تساعد عضو الفريق أن يكون فعّالاً؟

٣ ـ ما الفرق بين الفريق وحملة العمل واللجنة؟

٤ ـ متى تكون لجنة العضو الواحد مناسبة في اطار العمل الجماعي؟

التطبيق

كان من الواضح ولفترة من الوقت أن أعضاء جمعيتك غير راضين عن الخدمات التي تقدمها الجمعية من متحدثين ومطبوعات وأدبيات وإعلانات وغيرها. وأنت مصمم على اكتشاف الأسباب وما يمكن القيام به لكسب رضى الأعضاء وثقتهم. قررت أن تشكل مجموعة لتحقيق هذا الهدف وليس هناك ما يمنع ذلك من الناحية النظامية.

١ ـ حدِّد نوع المجموعة التي يمكن تشكيلها لتحقيق أفضل النتائج.

٢ ـ أعدّ خطاب تعيين كنموذج يحتوي على جميع ماَ هو مطلوب لتحقيق نتائج جماعية فعّالة.

٣ ـ أعدّ قائمة بالأعضاء وغير الأعضاء من ذوي الكفاءات المناسبة للمشاركة في المجموعة التي تقوم بتشكيلها.

الباب الثالث

تعزيز المهارات وتطوير الذات

لا بدّ للقادة والعاملين من اكتساب.مجموعة من المهارات كي يتمكّنوا من تحقيق أهداف عملهم. وهناك من المهارات ما هو فردي في طبيعته كالخطابة والكتابة وتقديم النصح وحسن الأنصات والقدرة على تنظيم الوقت. وهناك مهارات جماعية مثل تكوين اللجان وتنظيم الاجتماعات وإدارتها، واستخدام وسائل الإيضاح، والتعامل مع وسائل الإعلام، وإنشاء المؤسسات والمنظمات المحلية.

لكن هذه المهارات وحدها لا تكفي لتمييز الداعية الناجح عن غيره، ويظل من الواجب على المرء البحث باستمرار عن مهارات وخبرات أخرى تعينه على أداء العمل.

لذا يتناول الجزء الأخير من هذا الفصل جوانب إضافية لتطوير الذات، وذلك بتذكير العاملين بمختلف جوانب الشخصية المسلمة، من خلال مجموعة من الارشادات العملية. وبإمكان المتدرب الحريص أن يستفيد من هذا الجزء في تحسين أسلوب عمله وتطوير ذاته.

الباب الثالث

تعزيز المهارات وتطوير الذات

الفصل

١٢

الخطابة

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد عناصر الخطبة الجيدة.
- معرفة كيف تعالج نقاط الضعف في إلقائك.
- إلقاء خطبة فعّالة.
- نقد خطب غيرك وتقويمها.

التحدث الى الناس أصدقاءً كانوا أم أعداءً هو أحد المهام القيادية الرئيسة. ويختلف الهدف من التحدث إلى الجماعات من توصيل المعلومات إلى محاولة تغيير الآراء إلى استنهاض الهمم والحث على العمل. وهناك مبادىء أساسية لتحضير كلمة أو حديث للإلقاء أمام مجموعة من الناس تصلح لمختلف المواقف والأوضاع، وهذا ما سنعرض لمناقشته في ما يلي:

أولاً : إعداد الموضوع والتحضير للخطبة

أ – اسلوب التدرج

١ ـ اعتبارات تمهيدية

(أ) إعرف مستمعيك

أول خطوة في التخطيط للخطبة هي معرفة جمهور المستمعين. فعليك مثلاً أن تعي طبيعة المجموعة التي ستتحدث إليها والقضايا التي تهم الحاضرين، ومن تحدث إليهم قبلك، وما مواقف المستمعين تجاه موضوع الحديث. كما ينبغي التعرف على أي عناصر مشاكسة موجودة بين الحاضرين والعناصر «الصديقة» أو المتعاطفة مع آراء المتحدث.

ولتحقيق جو من الألفة والتواصل مع جمهور المستمعين، على المتحدث أن يصل مكان الاجتماع مبكراً وأن يكون بين آخر المنصرفين. هذا من شأنه أن يمكّن المتحدث من التعرف على بعض الحاضرين واكتشاف العناصر الحليفة بينهم. كما يوفر فرصة للتحدث إلى المعارضين والتعرف عليهم بصفة شخصية إذا دعت الحاجة إلى الإشارة إليهم بالاسم أثناء الحديث وإلى آرائهم كنوع من إبداء التقدير والاحترام لهم. ويمكن الاستفادة من ذلك لتعزيز وتقوية بعض النقاط التي سترد في الخطبة أو الحديث.

(ب) أكّد مصداقيتك

يستجيب الجمهور المستمع للمتحدث إذا اقتنع بمصداقيته. ولتأكيد هذه المصداقية فإن على المتحدث أن يكون على دراية تامة بالموضوع الذي يتناوله، وأن يكون بإمكان مستمعيه أن يصدقوه فيما يطرح من أفكار، وأن تكسبه تصرفاته حب الجمهور وإقباله عليه.

فعندما آن الأوان لأن يجهر رسول الله عليه السلام لأهل مكة ببعثته وأن يبلغهم رسالة ربه وقف على جبل الصفا ودعاهم للتجمع ليخطب فيهم بأن قال: «يا معشرَ قريش، لو أخبرتُكم أنَّ جيشاً يوشكُ أنْ يظهَرَ عليكُم من وراء هذا الجبل فهلْ كنتمْ مصدِّقيَّ؟» فقالوا: «نعم!» وذلك لأنهم لم يعرفوا عليه الكذب طوال أربعين عَاماً. وبعد أن أكد مصداقيته لَديهم قال لهم: «فإني نذيرٌ لكم بَين يدَيْ عذابِ يوم شديد»[1].

٢ ـ إعداد الخطبة

نقدم في ما يلي أنموذجاً عاماً للخطبة، وقد لا يكون مناسباً في جميع الحالات، إذ قد تملي مناسبة خاصة أو يفرض موضوع ذو ملامح معينة أنموذجاً مختلفاً. ولكن الهدف يجب أن يكون دائماً هو إعداد خطبة متكاملة تنقل أفكار المتحدث بوضوح مع العناية بجذب اهتمام المستمعين وحسن إنصاتهم وتركيزهم.

---

(١) صحيح البخاري.

(أ) حدِّد الموضوع

اختر الموضوع المناسب لخطبتك وحدد عنوانه وعناصره بدقة، وضع خطة شاملة له، مستحضراً الأسباب التي تجعلك تعتقد بأن هذه القضية هامة للمستمعين مبيناً ضرورة طرحها أمام الرأي العام، مع توضيح مرامي الخطبة.

(ب) حلِّل الموضوع

اشرح الخلفية التاريخية واذكر دروس الماضي وضع الموضوع في إطاره العملي والواقعي. إن من أنجع الوسائل ترتيب المادة حسب المواضيع وليس على أساس زمني أو تاريخي، كما أنه من المهم أن يعي الجمهور بوضوح لماذا أصبحت هذه القضية هامة في هذا الوقت خاصة.

(ج) عرض الأمثلة

اضرب أمثلة محددة إذا توافرت، من الماضي الإسلامي وغير الإسلامي، أو قصصاً تصويرية أو لُغزاً أو شعاراً، وناقش ما اقترح من حلول لوقائع تاريخية مشابهة وما حققته تلك الحلول من نجاح أو إخفاق. أمّا إذا كانت القضية جديدة تماماً فناقش أوجه الشبه أو التباين بينها وبين حالات سابقة.

(د) شخِّص المشكلة واقترح الحلول

ابدأ بتشخيص المشكلة بشكل إبداعي مستشهداً بالآيات القرآنية التي تعين في البحث عن الحل، وارجع إلى السنّة الشريفة لمزيد من التوضيح. افحص إمكان تطبيق المبادىء القرآنية في واقع المسلمين اليوم، وخذ في حسابك ما طرح من اجتهادات في تفسيرها كمحاولة للتوصل إلى الحل، وقدم اقتراحات لحلول جديدة في إطار مقاصد الشريعة الغرّاء حين لا توجد النصوص المباشرة في القضية محل البحث.

(هـ) الخاتمة

هناك فرعان للخاتمة أحدهما علمي منهجي، والثاني تربوي، يشتمل الأول على :

- تلخيص أساسيات الموضوع في نقاط محددة لا تتجاوز الخمس كي يسهل استيعابها واستذكارها.
- أهم النتائج العلمية والعملية التي تمخضت عنها الخطبة.
- فتح آفاق جدية للبحث والتأمل.

أما الثاني التربوي فهو أن تختتم حديثك بثلاث نقاط:

- التواضع وهو تاج الحكمة والاعتراف بقصور العلم البشري مهما اتسع.
- التفاؤل والتأكيد على أن الله سبحانه وتعالى قد جعل لكل شيء سبباً ولكل داء دواء وأن الأمة قادرة على اكتشاف تلك الأسباب والأدوية وإقامة مجتمع أفضل.
- التقدم بالشكر والتحية للمنظمين وللمستمعين.

تذكر ان الحديث الجيد هو الذي يبدأ بمقدمة وافية تضع الموضوع في إطاره الصحيح وتساعد المستمع على الفهم والاستيعاب، ثم يتناول نقاط الموضوع الرئيسة بدقّة، مع عرض الاستنتاجات والنتائج في خلاصة أخيرة تنتهي في الزمن المحدد للكلمة، فالالتزام بالوقت أمر هام، ويجب الحرص على إلقاء الكلمة بكاملها مع الاختصار كلما دعت الضرورة.

ب ـ زيادة الفاعلية

١ - التواصل

قبل إلقاء الخطاب، ينبغي أن نقرر كيف سننتقل من فكرة ألى أخرى. أما في أثناء الحديث، ينبغي الحرص على الربط والمتابعة والتناسق عند الانتقال من فكرة إلى الفكرة التي تليها وذلك للحفاظ على الاستمرارية والتسلسل من بداية الحديث حتى نهايته. هذه العملية ليست عملية فنية وحسب، فقد يكون ما نقوله ونطرحه متناسقاً ومنطقياً لكنه بالنسبة إلى المستمع قد لا يكون على الدرجة نفسها من الوضوح. وبإمكان المستمع استيعاب الموضوع إذا رأى التناسق واضحاً في الأفكار والمعلومات، الأمر الذي يوفر من ضرورة الإسهاب والشرح.

وهناك أسلوبان في الانتقال من فكرة إلى أخرى، وهما : الانتقال البلاغي، وذلك باستخدام جملة أو عبارة تربط بين الأفكار، أو الانتقال الصوتي الذي يتم من خلال تغيير نبرات الصوت وانخفاضه أو ارتفاعه. ولتوضيح النوع الأول نورد المثال التالي:

«يؤدي ذلك إلى الاستنتاج بأن الجوع يشكل قضية أساسية بالنسبة إلى أغلبية سكان العالم».

«ولكن الجوع ليس نتيجة لنقص الغذاء فقط...».

٢ ـ الأسلوب

توخَّ ما استطعت استخدام أفضل الأساليب اللغوية في التعبير. فاستخدام الكلمات والعبارات العامية، يَصِمُ المتحدث بالسطحية وعدم النضج، وينتقص من جدية الأمر، ويقلل من قيمة المحاضرة أو الخطبة، وقد يكوَن استخدام الكلمات والتعبيرات الجديدة وسيلة فعالة لتحقيق انسجام سريع مع الجمهور، لكن يجب اختيار الكلمات بحذر ودقة.

هناك أساليب بلاغية متعددة تحقق الفاعلية إذا ما استخدمت بذكاء، منها ما يلي:

- تكرار النقاط الأساسية، شرط عدم الافراط، ويحبذ ان لا يتجاوز التكرار مرات ثلاث.
- توخي الإيقاع والسجع والجرس الموسيقي في اختيار الكلمات، بدون تكلف.
- الجناس لإعطاء الحديث نكهة إيقاعية.
- العبارات البليغة السهلة الجامعة التي ترسخ في ذاكرة المستمع.

- التشبيه والاستعارة والقياس لنقل الأفكار المعقدة.
- الإحصاءات والأرقام التي تؤصّل الأفكار وتعطي الحديث مصداقية.
- توظيف المبنيّ للمعلوم والأفعال التوكيدية التي تخاطب العواطف والعقول معاً.
- عبارات مفعمة بالحيوية واستنتاجات راسخة تجذب الأذهان وتشد انتباه المستمعين.
- سردُ الأمثال وسوْق الأشعار وإيراد الحِكَمْ.

في المقابل، هناك عبارات يجب تجنب استعمالها تماماً إلا إذا كان المتحدث يعنيها فعلاً. من هذه العبارات ما يلي:

- «لست متأكداً لكنني أعتقد أن...»
- «حسب علمي...»
- «أعتقد أن...»
- «علينا أن نعلم...»
- «دائماً»
- «أبداً»
- «الجميع»
- «لا أحد»

كما ينبغي اجتناب التعميم والتجريح والتعالي والسخرية والسطحية ومواجهة العاملين المهتمين وحدهم باللوم والتقصير أو الوقوف منهم موقف الآمر الناهي.

٣ ـ رؤوس الأقلام

إذا أعد المتحدث رؤوس أقلام للخطبة، فمن الأفضل ألاّ يخرج عنها أثناء الحديث مهما كانت المغريات، وإلاّ حاد عن الموضوع وارتبك لعدم التأكد من بعض المعلومات أو بسبب الانزلاق نحو المبالغة في استخدام العبارات المجازية والاستعارات.

وينصح المتحدث بألا يقرأ من أوراقه بصفة مستمرة، لكن ينبغي ألاّ يحاول إخفاء مذكراته بصورة كاملة، وعليه أن يسعى إلى تناول جميع النقاط التي بذل جهداً كبيراً في إعدادها وترتيبها. وإذا واجهت المتحدث مشكلة تتعلق باستخدام يديه بصورة عشوائية فعليه أن يمسك بأوراقه، فذلك يساعد على التغلب على تلك المشكلة.

ثانياً : أساليب الإلقاء – جوانب مهمة

إن أفضل الخطب يمكن أن يفسدها أسلوب الإلقاء غير المناسب. لقد كان دعاء النبي موسى عليه السلام وهو يعد للتحدث إلى بلاط فرعون هو:

﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢٦﴾ وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿٢٨﴾﴾ (طه)

إن الخطابة تتطلب تفاعلاً صادقاً لجسم المتحدث وعقله مع ما يقول، وهو في حاجة إلى توجيه الاهتمام إلى جسمه وصوته وعينيه وقسمات وجهه. إن عليه توجيه كيانه وحضوره كله إلى مهمة الاتصال مع جمهور المستمعين. وذلك يتطلب مراعاة بعض القواعد والإكثار من ممارسة الخطابة والتدرب عليها. وها هي بعض الاعتبارات ذات الأهمية:

أ ـ الممارسة

قد يضطر المرء إلى تخصيص ساعات عديدة في البحث في المواد وفي إعداد الإطار العام لخطبة متواضعة الجودة وذلك لأنه أخفق في اتخاذ أسهل خطوة في الخطوات جميعاً وهي التدرب على الإلقاء. وقد نتوجس من أن يحوّل مثل ذاك التدرب خطبتنا من عملية اتصال صادقة إلى مجرد عملية «أداء» فقط أو «موقف تمثيلي». لا شك أن الخطبة الجيدة يجب أن تكون طبيعية وأن تكون انعكاساً أميناً لشخصيتنا، بيد أنّ علينا أن ندرك أن التحدث إلى الجمهور له أسلوبه الخاص، وأن هدف الاتصال هو نقل أكبر قدر من المعلومات بشكل فعال ومؤثر في أقصر وقت ممكن. ونحن قطعاً لن نخدم جمهور مستمعينا إذا ما أضعنا وقتهم في الاستماع إلى خطب مطولة لا تنطوي إلا على هراء، ولربما لن ينصتوا إلينا إذا ما فعلنا ذلك. ولهذا السبب، فإن التمرس في التحدث المنظم سوف يفيدنا حتى في الخطب العفوية وغير الرسمية. وكلما تمكنا أن نعبّر عمّا نريد قوله بوضوح وإيجاز بليغ بدون الخروج كثيراً عن المسار المرسوم، كثر عدد الناس الذين يستمعون إلينا باهتمام في كل مناسبة. قم في بعض الأحيان بتسجيل الإلقاء كله على شريط تسجيل لمراجعته واستعراضه والاستفادة منه. ولسوف تدهش حقاً من مدى الفائدة التي ستجنيها من إنصاتك إلى خطبتك بنفسك. جرب ذلك. إن التسجيل على شريط له ميزة أخرى، إذ بوسعك أن تعطي الشريط لآخرين لتقويمه.

ب ـ حركات الجسم والصوت والاتصال البصري

١ ـ وضع الجسم

(أ) الإيماءات

ينبغي ألا يشعر المتحدث أنه متجمد في بقعة واحدة أو أن أطرافه متيبسة بلا حراك. من المفيد أن نتدرب على إلقاء خطبتنا أمام مرآة. جرب باستخدام أنواع مختلفة من الإيماءات لترى كيف تبدو تماماً. لا تخطط لاستخدامها عند نقاط معينة في الخطبة لأن ترتيبها في صف واحد يجعلها تصرفات تمثيلية غير طبيعية على الإطلاق. المهم هو أن لا ننفر من استخدام الإيماءات بل نوظفها بنجاح.

(ب) طريقة الوقوف

يجب أن نظهر واثقين من أنفسنا، ولا سيما خلال اللحظات الهامة جداً التي نقترب فيها من المنصة أو المنبر الذي سنقف عليه. كما يجب أثناء إلقاء الخطاب ألا تتنافر حركات الجسم مع الألفاظ المستعملة في سياق الخطاب. ويحبذ الوقوف بثبات على كلتا القدمين مع جواز الاتكاء على قدم واحدة، لكننا عندما نفعل هذا نميل أحياناً إلى أن نراوح في وقوفنا من قدمٍ إلى أخرى وإلى الأمام والخلف دون أن نشعر، ولكن جمهور المستمعين سوف يلاحظ ذلك ويدركه ويركز عليه. إن الوقوف بشكل ثابت يجعلنا أقل ميلاً إلى تحويل انتباهنا أو إلهاء جمهور مستمعينا بحركات منفرة.

وعندما نتحدث الى مجموعة ونحن جالسين أو واقفين بجانب مكتب أو منضدة علينا تجنب الاستناد إليهما، فالمناضد والكراسي والمنصات ليست عكازات أو مساند. ولكي نتحدث بشكل فعال يجب علينا أن نبدي قدراً معيناً من الحيوية البدنية، وعملية الاستناد إلى الأثاث تعطي الآخرين انطباعاً بأننا لا نستطيع أن نوفر لأنفسنا ما نحتاج من طاقة أو قدرة تمكننا من الوقوف بشكل سليم.

ويجب ألا تشعر بمجرد وقوفك وراء المنصة أن قدميك صارتا ضاربتين في الأرض كالجذور. تحرك في مكانك بحرية طالما كان لهذا التحرك هدفه. ولا تقطع المكان جيئة وذهاباً فقط لإهدار ما لديك من طاقة، بل تحرك حينما يكون لديك سبباً لذلك. فقد يحتاج الأمر إلى التحرك نحو السبورة كي تكتب عليها، أو أن تلتفت بين حين وآخر كي تلتفت إلى جزء من جمهور المستمعين الذين قد لا يكون بإمكانهم رؤية المتحدث بشكل جيد.

هناك سبب واحد مقبول للخروج من خلف المنصة والتحرك في اتجاه جمهور المستمعين وهو تقريب المسافة بين المتحدث والمتحدَّث إليهم من أجل تأكيد نقطة مهمة. لقد كان المعروف منذ أمد بعيد أن فعالية الاتصال تتناسب طردياً مع المسافة بين المتحدث والجمهور. فكلما قصرت المسافة كان ذلك أدعى لإعطاء الانطباع بوجود تواصل حميم بينهما وأدعى لتحقيق التأثير المطلوب.

٢ ـ الاتصال البصري

هناك نصائح متعددة حول كيفية الحفاظ على اتصال بصري جيد مع المستمعين، آخذين في الاعتبار التوجهات الخاصة بغض البصر تلقاء الجنس الآخر. من المهم توزيع النظرات على جميع الحاضرين والتنقل من واحد إلى آخر. لا تُلق بنظرك فوق مستوى رؤوس الجمهور وتجنب النظر في الفراغ أو التركيز على نقطة واحدة أو مجموعة معينة فقط.

إن النظر في الفراغ يوحي إلى المستمع بغياب الصلة بينه وبين المتحدث. كما يجب قبل كل ذلك عدم تركيز النظر على مذكراتنا أو على المنصة. تذكر أننا هناك لكي نتحدث إلى الناس وليس لمجرد

قذف اصواتنا في الهواء. وينبغي التعود على رفع درجة الصوت في الالقاء عن الحالة العادية في الكلام.

كن على اتصال بعينيك مع جمهور المستمعين، حاول أن توجه الحديث إلى كل شخص منهم، أو على الأقل، إلى كل منطقة تجمع عدداً منهم مثل المتحدث في التليفزيون الذي يبدو على الشاشة وكأنه يتحدث إلى كل شخص من جمهور المشاهدين. ومما يساعد في هذا المجال هو أن نكتب عبارة (اتصال بصري ـ اتصال بالعين) على أعلى سطرين أو ثلاثة أسطر من بطاقات رؤوس الأقلام أو صفحات المحاضرة لتذكيرنا بالاتصال البصري.

ومن المفيد أحياناً النظر المتواصل إلى المستمعين المؤيدين أو المحايدين وتفادي النظر إلى المعاندين والمعارضين.

٣ ـ الصوت

(أ) طبقة الصوت

إن الخطب تعدّ لتلقى فتسمع. وسواء تم استخدام مكبرات الصوت أو لم يتم، فعلينا أن نقدر المستوى الذي يجب أن يبلغه صوتنا حتى يسمعه الآخرون بوضوح. إن وضع علامة معينة على ورقة الملاحظات أمامنا تنبهنا إلى أهمية توجيه جملنا الافتتاحية إلى الأشخاص الذين يجلسون في مؤخرة القاعة يمنة ويسرة، لأن هؤلاء هم أبعد المستمعين مسافة عن المتحدث.

(ب) النغمة

قد تكون نغمة الصوت – ان شكّلت عائقاً –من المشاكل التي يصعب التغلب عليها، لكن الخطوة الأولى هي تحديد طبيعة هذه المشكلة. فهناك صنفان رئيسان: النغمة الوحيدة أو النغمات المتغيرة. والنغمة الوحيدة متعبة للمستمع كالعزف على مفتاح واحد من البيانو دون غيره. ونتيجة لذلك، يصبح من الصعب التركيز على ما يقال، حتى وإن كانت المادة التي يقدمها المتحدث ذات قيمة عالية. أما المتحدث الذي يتمتع بنغمات صوتية رتيبة فإنه كالصوت المغرّد الذي يرتفع وينخفض على فترات منتظمة. ويميل جمهور المستمعين إلى التركيز على وتيرة الصوت ان تجلّت أكثر من التركيز على الكلمات التي يسمعونها. وغالباً ما تكون هذه المشكلة نابعة عن حفظ الخطبة عن ظهر قلب. إن استخدام جهاز التسجيل الصوتي يفيد في تحديد وتيرة الصوت والتمرس على التحكم فيها.

والتأكيد اللفظي قد يكون مهماً أيضاً للإلقاء بل غالباً ما يكون جوهرياً في إطار توضيح المعاني التي نقصدها. إن هذا التأكيد اللفظي يحمل في طياته نوعاً من أنواع التغير اللفظي لكي يتم الفصل بين ما نريد التأكيد عليه كأمرجوهري وبين أي مادة ثانوية متعلقة به.

(ج) سرعة الإلقاء

يستطيع الناس أن يستمعوا بسرعة تفوق السرعة التي يتحدثون بها (وهي تبلغ في المتوسط ٨٠٠ كلمة في الدقيقة مقابل ٢٥٠ كلمة في الدقيقة للتحدث) وإذا ما تركنا هؤلاء الناس طويلاً من دون شيء يستمعون إليه فإن اهتمامهم سوف يتشتت. وقد يكون من المطلوب مراراً أن نتحدث بأسرع مما نفعل عادة. وليس هناك معدل واحد مناسب لإلقاء الخطاب، لكن علينا أن نتحدث بأسرع ما يمكننا أن نفعل دون أن نتلعثم أو نقرأ الفقرات بشيء من الغموض أو الإبهام.

والوضوح في هذا الصدد مهم، إذ يتعيّن أن تكون كل كلمة مفهومة وكل فقرة جلية مبينة.

إن الوضوح من صلب عملية الإلقاء الجيد، ومن الضروري أن ننطق كل كلمة بجلاء وأن نتجنب استخدام الحشو من الكلمات التي تستخدم كلازمة مثل «يعني»، «تعلمون بالطبع»، «أ أه»، «أهـ»، «أم م م» أو «هـ م م».

(د) الوقفات القصيرة أثناء الخطبة

اعتاد أغلب الناس على استيعاب التفاصيل والمعلومات الجديدة عن طريق قراءة المادة مطبوعة، ولذلك فإنه من الأهمية بمكان أن تتخلل الحديث وقفات قصيرة. كما يجب، عند طرحنا نقطة مهمة على وجه الخصوص، التوقف لبرهة أطول من المعتاد عند نهاية الجملة للسماح للجمهور باستيعاب هذه المعلومات. والتوقف عند نقاط معينة جوهرية يضفي على الحديث قوة وشيئاً من العذوبة والجاذبية.

ج – التوقف عن الحديث

لسبب ما نجد أن أكثر الناس عزوفاً عن الخطابة أكثرهم تردداً في التوقف عن الحديث. إنهم يرغبون في التأكد من أن جمهور المستمعين قد فهم تماماً واستوعب النقاط المختلفة التي طرحوها، فيأخذون في تكرار الحديث من جديد باستخدام عبارات مثل «إن ما كنت أحاول أن أقوله هو...». وبينما نجد أن عملية تكرار النقاط الأساسية بشكل موجز، ولاسيما باستخدام رسومات بيانية، يمكن أن تكون مفيدة للغاية، فإن تقديم موجز مرتجل وغير منظم مع التكرار مرات عديدة لعبارة مثل «أخيراً أيها الإخوة والأخوات...» يمكن أن يفسد الخطبة الجيدة، لذلك علينا أن نلتزم تماماً بنهجنا المعدّ وألاّ نكرر عبارة «أخيراً...» أو «ختاماً...» أكثر من مرة واحدة. ولكي نقي أنفسنا ذلك علينا أن نخطط بداية محددة ونهاية محددة للخطبة بعبارات أو أفكار ذات وقع مؤثر جذاب.

د – شخصية المتحدث

أمّا وقد تجمعت لدينا الآن بعض الأفكار حول كيفية إعداد خطبتنا وإلقائها، فلننظر في العوامل التي ينطوي عليها تصدّينا لإلقاء الخطبة. إن الرسالة التي يتلقاها جمهور مستمعينا واستعداده لقبولها

يعتمد على تقديره لشخصية المتحدث. ولكي يكون المرء متحدثاً مؤثراً وفعالاً، فليس عليه فقط امتلاك الصفات التي تكسبه احترام الجمهور بل عليه أن يظهر تلك الصفات ويلامس بها وعي السامع وأحاسيسه. وبينما تتفاوت خصائص المزاج العام للجمهور فهناك نقاط أساسية يعتمد عليها الجمهور في حكمه على المتحدث، منها الإخلاص والدماثة والحيوية التي يتمتع بها.

إن عملية الاتصال هي عملية تفاعل كلية لا تتجزأ، وإنه لأمر جوهري أن ينقل جسم المتحدث وصوته وتعبيراته إلى الجمهور شعوراً بالاهتمام واللهفة والحماسة تجاه الموضوع المطروح، وإلا فسيكون اختيار الموضوع خطأً أو يكون المتحدث غير مؤهل للحديث فيه. وسرعان ما سيدرك جمهور السامعين نقطة الضعف ويفقد جسور التواصل مع المتحدث، ويدير ظهره لخطبته.

إن الهدف ليس التحدث بل الاتصال ونقل ما نقول للآخرين بطريقة يفهمونها. فإن لم نتواصل مع الجمهور، فنحن عندئذ الملومون. إننا كمتحدثين نمثل جزءاً من كل خطبة نقدمها، والأمر يرجع لنا في تطوير أسلوبنا الذاتي الذي يجعلنا مؤثرين وفعالين مثل كلماتنا ورسالتنا التي هي محور الخطبة.

ثالثاً : فترة الأسئلة والأجوبة : الفرصة والتحدي

إن الوقت المخصص لتلقّي أسئلة المستمعين بعد إلقاء الخطبة هو فرصة وتحد لإنجاز أية أهداف متبقية للمحاضرة. فإذا ما أحسنّا استقصاء المعلومات عن الجمهور فإنه بوسعنا في الغالب أن نحدد طبيعة الأسئلة المتوقعة.

ولتحييد العدائية، أعد قراءة السؤال بدون تحميله عواطف السائل. ومع أن الإجابات يجب أن تكون قصيرة عادة، فإذا أتاح السؤال فرصة عرض معلومات جديدة لم يتسن لك عرضها في الخطبة فافعل ذلك.

لمزيد من الأفكار حول هذا الموضوع، يمكنك الرجوع الى الفصل الذي يعالج «ترؤس الاجتماعات».

رابعاً : نماذج للخطابة المؤثرة

يضع النبي عليه السلام نماذج في هذا الصدد قد نقتدي بها. وقدراته على التحدث إلى الناس كانت ذات أثر في تبليغ الرسالة التي كان يحملها. ومن بين الأمثلة العديدة المفيدة خطبة الوداع وخطبته في الأنصار بعد غزوتي حنين والطائف. وقد تحدث صحابته أيضاً بكل طلاقة، كما تشهد خطبة قائد المهاجرين المسلمين في بلاط إمبراطور الحبشة. وهذه الخطب وغيرها متوافرة في كتب الأدب. وهناك مرجع سهل التناول في هذا الصدد، وهو كتاب «حياة محمد» لمحمد حسين هيكل. إقرأ تلك الخطب وحلّلها في ضوء هذا الفصل.

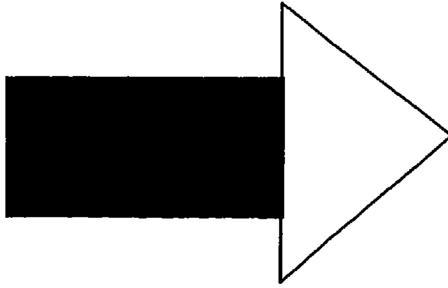
موقف عملي

غياب الأمانة

في عام ١٩٧٣، وأثناء المؤتمر السنوي لاتحاد الجمعيات الإسلامية الطلابية في مانشستر في إنكلترا، كان المتحدث يتكلم بالعربية والمترجم ينقل إلى اللغة الإنكليزية.

قال المترجم عدة مرات «إن المتحدث على خطأ وإن الصواب هو ما أقول»... إنه لم ينقل ترجمة دقيقة وأمينة للخطبة، فقد كان يطعن في الخطبة حتى قبل إذاعتها على جمهور المستمعين.

يمثل ذلك خيانة للأمانة وسوء استخدام للثقة. ذلك لأن مهمة المترجم هي أن يترجم المضمون بدقة بغض النظر عن أفكاره هو. وإذا كان لزاماً عليه أن يعبّر عن آرائه، فإن عليه أن يبيّن ذلك بوضوح، وأن يتيح فرصة جيدة للمتحدث كي يرد على ما يقول.





خامساً : ضوابط الخطابة الجيدة

كيف تستخدم هذه القائمة : استخدم هذه القائمة أثناء إلقائك الخطبة أو بعدها، من الذاكرة أو أثناء مشاهدة شريط فيديو للخطبة. وبوسعك أن تدعو شخصاً آخر كي يستمع الى خطبتك ويستوفي هذه القائمة نيابة عنك لأنه يكون ذا أثر وفعالية وموضوعية أكثر، إذ قد لا يكون بوسعك أن تقوّم سلوكك وأسلوبك بدقة.

كيف تضع العلامات؟ : ضع (١) مقابل الرد بالإيجاب، و(صفراً) مقابل الرد بالنفي في الخانات الموضحة. إذا بلغ مجموع العلامات ١٧ أو أكثر، فإن ذلك يوضّح توافر مهارات الإعداد والإلقاء الجيد للخطبة. أما إذا كان مجموع العلامات ١١ علامة أو أقلّ، فإن ذلك يستدعي القيام بجهد مخطط له بعناية وجدية لتحسين عمليتي الإعداد والإلقاء.

١ ـ التخطيط

هل كان حديثي مخططاً له جيداً من حيث:

[ ] المقدمة المرضية؟

[ ] إيفاء النقاط الرئيسة حقها؟

[ ] الخاتمة الجيدة للخطبة أو موجز جيد لها؟

[ ] الوقت المحدد؟

٢ ـ الإلقاء

(أ) رباطة الجأش :

هل أعبّر عن رباطة الجأش من حيث:

[ ] عدم التوتر والسيطرة على النفس؟

[ ] الوقوف مستقيماً من دون جمود مع توزيع التنقل بشكل مناسب وتباعد القدمين بشكل ملائم؟

[ ] ارتداء الملابس المريحة والملائمة؟

[ ] الوصول إلى المنصة بهدوء والتوقف برهة قبل التحدث؟

(ب) الحركة

هل كونت لدى الجمهور انطباعاً يدل على الثقة بالنفس من حيث:

[ ] استخدام حركات متعمدة لتعديل الجو السائد في القاعة أو لاجتذاب الاهتمام إلى الأجهزة البصرية وتعزيز الأفكار وتجنب الحركات العشوائية العصبية؟

[ ] استخدام الإيماءات بشكل طبيعي لدعم الملاحظات والاستنتاجات وللتخلص من الإيماءات العصبية والجامدة؟

[ ] توافر الحيوية في تعابير الوجه؟

٣ ـ الصوت والأتصال البصري

هل أستخدم صوتي وعينيّ للتواصل مع الجمهور من حيث:

[ ] التحدث بصوت مسموع وواضح؟

[ ] التحدث بنبرة دافئة وحميمة؟

[ ] تنويع وتيرة الصوت وسرعة الألقاء بطريقة فعالة تخلو من الرتابة؟

[ ] تجنب التحدث ببطء شديد أو بسرعة شديدة؟

[ ] الحفاظ على الاتصال البصري مع الجمهور؟

[ ] النظر إلى جميع الحاضرين؟

٤ ـ العرض الذاتي

هل أديت أداءً فعالاً من حيث :

[ ] التحدث بشكل معبّر وبحماسة؟

[ ] استخدام المذكرات بشكل فعّال؟

[ ] استخدام الأجهزة البصرية المساعدة حينما تلزم؟

[ ] ملاحظة أي سلوك حميد أو سيء؟

[ ] إتمام عملية الإلقاء بشكل إيجابي؟

تقويم المتحدثين ـ نموذج مختصر

· أجب عن كل سؤال وذلك بتصنيف السلوك المشار إليه حسب الدرجات على المعيار من (١) إلى (٥) باعتبار أن (٥) تمثل أعلى مستوى منشود في السلوك المشار إليه. ارسم دائرة حول درجة التقدير.

١ - مستوى الصوت	١	٢	٣	٤	٥
٢ - الاتصال بالعين	١	٢	٣	٤	٥
٣ - المظهر البدني	١	٢	٣	٤	٥
٤ - حركة الجسم	١	٢	٣	٤	٥
٥ - موضوع الخطبة	١	٢	٣	٤	٥
٦ - التحكم في الوقت	١	٢	٣	٤	٥
٧ - البداية والنهاية	١	٢	٣	٤	٥
٨ - نظافة المنصة	١	٢	٣	٤	٥
٩ - الملبس	١	٢	٣	٤	٥
١٠ - إقناع المستمعين	١	٢	٣	٤	٥
١١ - الأداء العام	١	٢	٣	٤	٥

موقف عملي

لا تطلق النار على قَدَمِكَ!

في عام ١٩٧٣ دعيت إلى كنيسة في لوجانسبورت في ولاية إنديانا، للتحدث عن الإسلام. تكلّم سبعة من القساوسة النصارى عن مللهم المختلفة في البداية ثم تحدث أستاذ هندوسي عن الهندوسية، وقد بدأ حديثه بالقول: «بالرغم من أنني هندوسي، فإنني لا أعرف شيئاً عن الهندوسية. لذلك فإنني سوف أتلو عليكم بضعة فصول من كتاب كتبته سيدة مسيحية أمريكية، قضت بضع سنوات في الهند...» وعندما اقترب من النهاية قال: «أخيراً سوف أقرأ لكم هذا الفصل.... أخيراً سوف أقرأ فصلاً آخر... أخيراً سوف أقرأ لكم صفحة أخرى». وحينما قال «أخيراً سوف أقرأ لكم فقرة أخرى» لم يصدقه أحد لأنه أعاد كلمة «أخيراً» أكثر من مرة. لقد تملّك الجمهور الضجر من خطبته.

العبرة في ذلك هي أنه مهما كانت الظروف، إياك أن تصدر حكماً مسبقاً على خطبتك أو تقدم عذراً أو تدلي باعترافات حول طريقة طرحك للموضوع مثل: أنا آسف لم يكن لديّ الوقت الكافي للإعداد، أو إن خطبتي لن تكون جيدة، أو لقد دعاني المنظمون الآن فقط الى التحدث بيد إني لا أعرف الكثير عن هذا الموضوع، أو بوسعكم أنتم أيها الحفل الكريم أن تقدموا خطبة أفضل ونحو ذلك. تجنب كل ما ورد من هذه العبارات المثبّطة والسلبية، وادخل في الموضوع مباشرة، وابذل كل ما في وسعك. لا تقوّم نفسك أمام الناس، لأنهم هم الذين سوف يقوّمونك. فقد تقدم أفضل عرض دون أن تدرك ذلك. وفي هذا الصدد يروى أن الخليفة الراشد عثمان بن عفان رضي الله عنه لم يستطع في إحدى المرات أن يلقي خطبة الجمعة من فوق المنبر، وحينما كان ينزل من أعلى المنبر قال «إن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن»[1] ، وعندما سمع الحاضرون منه ذلك قالوا : «لو كان قال ذلك من فوق المنبر لكانت تلك من أفضل الخطب».

---

(١) وردت في تفسير الآية «واجعل لي من لدنك سلطاناً نصيراً» في تفيسر سورة الاسراء للحافظ بن كثير.

موقف عملي

درّب الناس على التوقف عن الكلام!

غالباً ما نركز على تلقين المتدربين أصول التحدث بينما قد يكون من الأجدر أحياناً أن نعلّمهم كيف يتوقفون عن الحديث. وعلى سبيل المثال، فإنك إذا كنت تلقي خطبة وهناك أناس تحت المطر أو في القيظ فإن عليك أن توجز كل الايجاز. وبالمثل، إذا تعطّل مكيف الهواء وأصبح الجو خانقاً على الحاضرين عليك أن تتوقف عن الحديث. وإذا تجاوزت الوقت المحدد وطلب منك رئيس الاجتماع أن تتوقف فعليك أن تلتزم فوراً برغبته. لكن بعضنا لسوء الحظ يعاند ويصر على القاء كامل الخطبة دون النظر إلى تغيرات الوضع.

كثيراً ما نخطىء الهدف. إذ ليس المهم رمي رسالة ما بل تلقي جمهور المستمعين لها. فإذا كان لدينا طرد يتعين علينا تسليمه ولم نجد العنوان الصحيح للشخص المرسل إليه هذا الطرد، فإننا لا نقوم بالتخلص منه وتسليمه لأي شخص بل نحتفظ به ونسلمه في وقت آخر مناسب إلى العنوان الصحيح كي نضمن وصوله إلى صاحبه.

موقف عمل

«بوسعي أن أتحدث عن سم الفئران فقط»

ذهب مختصٌ في سم الفئران إلى حفل اجتماعي هو وزوجته. بعد برهة كان الزوج يقف وحده. اقتربت منه زوجته قائلة «لماذا لا تختلط اجتماعياً وتتكلم مع الآخرين، اذهب وتحدث معهم». فقال لها: «إنني حينما أتحدث إليهم عن سم الفئران يديرون إليَّ ظهورهم ويتركونني وحيداً».

لم يكن بوسع ذاك الرجل سوى التحدث في مجال تخصصه دون أي مجال آخر.

على الداعية أن يكون متنوع الثقافةواسع القراءة، وقادراً على المبادرة بالحديث وإدارة التحاور ببراعة حول مجموعة من الموضوعات التي تتعدى مجالات تخصصه الرئيسة أو الفرعية. إن ذلك سوف يضفي عليه الانطباع الصحيح كفرد مهتم بالناس وحريص على تفهمهم.

كذلك من الواجب أن يكون لديه اهتمام عميق بما يدور حوله ويمارس بعض الهوايات الرياضية ويدخل في عضوية منظمات متنوعة.

تمرين



اطلب من شخص ما أن يلقي خطبة مليئة بالأخطاء، سواء من حيث المضمون أو الإلقاء، ودع جمهور المستمعين يتنافسون في إحصاء أعلى رقم من الأخطاء التي ارتكبها.

استخدم المخطط التالي للتعرف على الأخطاء وعناصر العلاج. اعط درجة واحدة لكل خطأ ودرجة لكل عنصر علاج يتم تحديده.

المضمون :

خطأ رقم ١ ________________________________

العلاج ________________________________

خطأ رقم ٢ ________________________________

العلاج ________________________________

خطأ رقم ٣ ________________________________

العلاج ________________________________

الإلقاء :

خطأ رقم ١ ________________________________

العلاج ________________________________

خطأ رقم ٢ ________________________________

العلاج ________________________________

خطأ رقم ٣ ________________________________

العلاج ________________________________

المنـــاقشـــة

١ ـ ما دور المصداقية في إعداد الخطب وإلقائها؟

٢ ـ ما الطريقة الفعالة لإنهاء الخطبة؟ قدِّم مثالاً على ذلك.

٣ ـ ما عملية الانتقال أو التحول البلاغي الخطابي؟ قدِّم مثالاً على ذلك.

٤ ـ ما العيوب التي قد تصاحب عملية التدرب على الخطابة؟ وكيف تحدُّ منها؟

٥ ـ لماذا يعتبر الاتصال البصري مهماً في إلقاء الخطب؟

٦ ـ كيف تؤثر درجة ارتفاع الصوت على عملية الإلقاء؟ قدِّم أمثلة على ذلك.

التطبيـــق

تقرّر بوصفك رئيساً جديداً لمنظمتك، أن تتحدث إلى أول اجتماع للأعضاء. المجموعة الموجودة مجموعة صديقة عموماً، لكن الكثير من أعضائها لا يعرفونك معرفة جيدة. عليك أن تتناول بالإضافة إلى العمل التنظيمي موضوع الرعاية العامة لأفراد المجتمع.

تلك فرصتك لترسيخ الثقة في قيادتك واجتذاب المساهمين والمتبرعين.

الوقت المتاح لك للإعداد والحديث وقت قصير.

١ ـ قُم بإعداد قائمة تدقيقية لإجراءات محددة ومعينة يتعيَّن عليك أن تتخذها لإعداد خطبتك.

٢ ـ قُم بإدراج خطوات محددة تتخذها لتتعرف على جمهور مستمعيك قبل إلقاء الخطبة وترسيخ مصداقيتك خلال ذلك.

٣ ـ قم بإدراج ثلاث نقاط أساسية سوف تتطرق إليها في الخطابة، مع تحديد طريقة التركيز على كل نقطة عبْرَ أحد أساليب الإلقاء.

٤ ـ اكتب خاتمة موجزة ومقنعة لخطبتك.

الفصل

١٣

نحو كتابة أفضل

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد عناصر الكتابة الجيدة.
- الكتابة بفعالية أكثر.
- المراجعة النقدية لما يكتبه غيرك.

أولاً : الهدف

الكتابة أداة متعددة المنافع. إننا نكتب للإعلام وللإقناع أو للإيحاء للآخرين أو حتى لتهديدهم. ومن المهم أن نكتب جيداً لأن الكتابة يمكن أن:

- تَضَع الأفكار والمعلومات في قالب دائم يسهل استخدامه كمرجع للبحث أو الاستنساخ.
- تُحرّك الآخرين للتصرف وفقاً للأفكار الواردة في النص المدوّن.
- توفر وقت الكاتب وذلك بتمكين أفكاره من أن تتكاثر وتصل إلى جمهور أكبر.

- ترشّد وتوجّه المتعلمين وذلك من خلال نقل الأفكار الجديدة أو المختلفة بأسلوب دقيق.
- تؤسس وترسخ المصداقية والمرجعية وذلك من خلال تقديم الكاتب للقارىء.
- تزيد من فرص النجاح وذلك من خلال الطرح الموجود والدائم للخيارات أو لمناهج العمل.
- تشكّل وسيلة فعالة ومؤثرة للغاية من وسائل الدعوة.

ولأن الكتابة أداة للتواصل مع الآخرين، يجب إتقانها تماماً بالممارسة والتدريب. إن اختيارنا للكلمات وللموضوعات أمر بالغ الأهمية في إضفاء الوضوح والبيان والدقة والجاذبية على كتابتنا.

ثانياً: المشكلات

من أكثر الأخطاء شيوعاً لدى الكتّاب ما يلي:

- البحث عن معلومات شحيحة أو كثيرة للغاية وتجميعها.
- الإخفاق في تنظيم الموضوع.
- إ همال مراجعة المسودة الأولى.
- التعبير عن وجهة نظر ضيقة يعتنقها الكاتب.
- التباين بين الموضوع والجمهور المخاطب.

وبالإضافة إلى ذلك، هناك الأخطاء في النحو وفي الأسلوب، ومنها:

- الإسهاب والاطناب.
- الجمل المطولة.
- الجمل النمطية المحفوظة (كليشيهات) والتعبيرات المبتذلة والركيكة الممجوجة.
- غياب التناسق في الكتابة.
- استخدام لغة وتعابير غريبة ومفردات حوشيّة غير مألوفة.
- فقدان المقدمة أو الخاتمة المناسبة.
- اللجوء إلى انتقالات لغوية ضعيفة تخلّ بنسج الكلام وحبكه.

وسوف نناقش كيفية إنجاز الكتابة، تاركين الأمور المتعلقة بالنحو وبالأسلوب، حيث يمكن أن يجدها القارئ في كتب متخصصة في هذه المجالات.

إن الكتابة المؤثرة أداة قوية وفعالة ووسيلة هامة للغاية في الدعوة. فعلينا أن نوجه اهتمامنا الشخصي إلى تطوير قدرتنا على الكتابة بكفاءة واقتدار.

ثالثاً : عملية الكتابة

تبدو عملية الكتابة صعبة ومعقدة، لكنها تتطلب في واقع الأمر إتقان عدد قليل من المهارات الأساسية، ويمكن أن نخفف من عناء الكتابة إذا ما فهمنا الموضوع الذي نكتب فيه وهدفنا من الكتابة والجمهور الذي نكتب له. وإذا أخذنا ذلك كله في الحسبان، فسيكون بوسعنا التقليل من المعاناة التي تلازم الكتابة إلى أدنى حد ممكن وذلك بتفصيل العملية في شكل خطوات يسهل القيام بها والتحكم فيها. وهذه الخطوات يمكن إبرازها فيما يلي:

أ ـ التخطيط

تبدأ الكتابة بالتخطيط. وهذا يعني التفكير فيما يمكن أن يكتب في الموضوع الذي نتناوله. وقد يتطلب ذلك اتخاذ رؤوس نقاط للتذكرة وعمل قوائم أو وضع مخطط تقريبي للأفكار التي يتم تقديمها. نقوم بوضع الأفكار والتفاصيل المساندة لكي لا نضيع أية نقطة أو نعرض الأفكار بطريقة غير منظمة. إن التفكير واختيار الألفاظ والتخيل ـ وهي العمليات التي تسبق كتابة أول كلمة ـ تعتبر مهمة بقدر أهمية آليات كتابة القطعة كلها.

ب ـ كتابة المسودة

يجب إعداد المسودة الأولى بشكل موجز ومتقن، مع عدم استخدام كلمات تتعدى ما هو ضروري، وتجنب الكلمات الغامضة التي تثير البلبلة حول الأفكار المطلوب عرضها. وفي الوقت ذاته نأخذ في حسابنا القراء واستيعابهم الأفكار الأساسية. ثم استخدامنا للأمثلة التوضيحية في هذا السياق يمكن أن يشرح الأفكار الصعبة، ويكون الوقت الذي خصص لكتابة المسودة قد استغل بكفاءة، ما دامت المسودة هي أساس القطعة المكتوبة. وبمجرد انجاز المسودة نقوم بتصفحها للتعرف على العناصر التي يمكن الاستفادة منها، افكاراً كانت أم أمثلة أم أسلوباً عاماً، كي نطورها في مرحلة المراجعة.

ويجب أن يكون لدينا الاستعداد للاستغناء عن أجزاء من المسودة أو عن المسودة بأسرها إن لم تكن لها الفائدة المرجوّة.

ج ـ المراجعة

بمقدور عملية المراجعة أن تحسّن المسودة إلى حد كبير. ونحن نراجع المسودة لاستبعاد التفصيلات غير الهامة ولتوضيح أية أفكار غامضة ولتحقيق التناسق بين العناصر والتوازن والشمول. ومع ذلك، يجب ألا تعدّ عملية المراجعة آلية لتثبيت ما ورد بالمسودة، بل وسيلة للوصول إلى صيغة نهائية ممتازة. لذا لا يستبعد في هذه المرحلة تغيير جزء أساسي من عملنا ومن لهجته أو وجهة النظر التي اعتمدها. كما أن هذه هي الفرصة المناسبة لإزالة ما يثير البلبلة أو الإرباك.

د ـ مراجعة النص النهائي

بعد إعداد المسودة النهائية وبعد مراجعتها مرة أو مرتين، نقرأ النص النهائي قراءة متأنية متقنة، ندقق فيها صحة النحو والهجاء واستعمال النقط والفواصل، وغيرها من علامات الترقيم. ومن المفيد استخدام معجم

أو الرجوع إلى كتاب في النحو. والقاعدة هنا هي أنه إذا لم يكن لدينا الوقت الكافي للمراجعة الدقيقة فلن يكون لدينا وقت كاف للكتابة أساساً. والأفضل ألا نكتب إذا كنّا لن نراجع.

رابعاً : تبلّد ذهن الكاتب

تستخدم عبارة «تبلّد ذهن الكاتب» في حالة توقف ذهن الكاتب عن التفكير بحيث يصبح غير قادر على المضي في كتابة كلمة أخرى في الموضوع. إن هناك استراتيجيات عديدة يمكن أن تساعد في التغلب على هذه الحالة. وعلى سبيل المثال، فإن باستطاعتنا:

- أو نقسد انفسنا على الاستمرار في الكتابة، بحيث تؤدي بنا فكرة ما إلى فكرة أخرى، ونجد أننا نعود ببطء إلى الموضوع.
- التحاور مع المهتمين أو المطلعين على الموضوع والاستفادة من آرائهم، وفي إطار هذه العملية يتم توليد مسارات أو طرق جديدة لتناول الموضوع.
- أن نترك الكتابة جانباً لفترة ونعود إليها فيما بعد بنظرة جديدة.
- القراءة حول الموضوع.
- قراءة ما سبقت كتابته.

خامساً : أفكارٌ مفيدة

من الأفكار التي تفيد في الكتابة الجيدة:

- استند في كتابتك النثرية إلى الحقائق، وداوم على البساطة والأيجاز والضبط.
- تجنب المفردات التخصصية الغريبة والعبارات والاصطلاحات المبتذلة والعقيمة.
- اتبع الأسلوب الموجز الجازم والجمل القصيرة.
- استخدم الأفعال أكثر من الأسماء.
- استبعد الكلمات غير الضرورية بتغيير الأسماء إلى أفعال.
- استخدم صيغة المبني للمعلوم بإظهار الفاعل.
- تجنب تكرار الكلمات، واستخدم المرادفات بديلاً لذلك.
- إيدأ مسودتك بكتابة جميع أفكارك ذات العلاقة بالموضوع، وكذلك مفاتيح الكلام على الورق. لا تهتم في البداية بالترتيب أو بالتسلسل. بإمكانك أن تنسّق شذرات الأفكار والخواطر الفرعية فيما بعد في شكل مجموعات.

ـ تذكّر الحكمة الشائعة: خير الكلام ما قلَّ ودلَّ.

موقف عملي

الكتابة إبداع للافكار وإثراء للاخرين...

يحكى أن رئيس مؤسسة علمية في باكستان كان يتحدث مرة إلى ربة عائلة ثرية من أصحاب الأعمال، وكجزء من حملته النشطة من أجل محاربة الأمية وتشجيع التعليم، كان يحاول إقناع الأم بأن تشجع ابنها على أن يذهب إلى المدرسة ثم إلى الجامعة بدلاً من أن يصبح صبياً متدرباً في أعمال الأسرة فقط وهو صغير السن. وأرادت أن تعرف السبب في ذلك فسألته «ما الذي ستفعله الجامعة له؟» فردّ عليها قائلاً: «إن الجامعة سوف تعلّمه فن الكتابة، على سبيل المثال»، عندئذ ردت السيدة العجوز قائلة: «لماذا يتعلم الكتابة، سوف يكون لديه سكرتير على الدوام» ! !

تنطوي الكتابة بالطبع على قيمة أكثر من أن تتفق مع تكليف السكرتير بالقيام بها. إن الكتابة وسيلة للقيادة وهي طريقة تنقل بها جزءاً من نفسك وأولوياتك واهتمامك وإحساسك بالاتجاه إلى هؤلاء الذين تقودهم. فكّر في الأشكال العديدة التي يمكنك من خلالها أن تفعل ذلك، والتي منها على سبيل المثال:

- المذكرات الداخلية إلى العاملين الدائمين وإلى العاملين المتطوعين.
- كلمات «أو خطب» للأعضاء أو للجمهور.
- خطابات تعيين أو توجيه للّجان.
- اتفاقيات مع أفراد آخرين أو مع منظمات أخرى.
- مذكّرات موجزة، أوراق عمل، مقترحات للرؤساء.
- قرارات أو محاضر للاجتماعات.

لا تكتب فقط لتملأ الصفحات، بل كن:

مبدعاً

ودقيقاً

وهادفاً

المنـــاقشـــة

١ ـ كيف تختلف الكتابة عن الخطابة كوسيلة للاتصال؟
٢ ـ ما الخطوات الأربع التي يمكن تقسيم عملية الكتابة إليها؟
٣ ـ ما الأخطاء الأساسية التي قد تقع فيها عند كل خطوة؟

التطبيـــق

بصفتك مسؤولاً للعلاقات العامة في منظمتك، فقد طُلب منك أن تعد «ورقة بيضاء» حول تأسيسها ونموها. سوف يتم استخدام الورقة لمساندة حملة لجمع الأموال من خلال تقديمها للمتبرعين وكذلك لمساعدة الأعضاء الجدد على أن يلتزموا بتقديمها فيما بعد. سوف تحدد أنت محتوى الورقة وطولها والأسلوب المستخدم في إعدادها.

١ ـ ضع الخطوط العريضة لخطتك لكتابة «الورقة البيضاء».

٢ ـ أكتب مذكرة لأيّ شخص طلبت منه أن يقوم بتحرير مسودتك وتحسينها. بيِّن ما هو الشيء الذي يتعين على المحرر أن يتطلع إليه في تحسين مسودتك.

٣ ـ أدرج خمسة أشياء ستتجنبها في عملية الكتابة بطبيعتها المحددة تلك.

الفصل

١٤

النصيحة

أولاً : طبيعة النصيحة

ثانياً : النصيحة كعملية مراجعة

ثالثاً : النصيحة كواجب

رابعاً : النصيحة في مجال التطبيق

أ ـ من العموميات إلى الخصوصيات

ب ـ من المعرفة إلى السلوك

أهداف الفصل

لدى إكمالك هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد عناصر عملية إسداء النصيحة.
- تقديم النصيحة بالطريقة الموصى بها.
- إستقبال النصيحة بأسلوب مقبول.

أولاً : طبيعة النصيحة

إسداء النصيحة من أهم خصائص الداعية فهي عبارة عن أداة جوهرية للمراجعة والتقويم للإثراء الحقيقي والمخلص في المجتمع. وقد عرّف النبي عليه السلام الدين بأنه النصح للمسلمين بقوله:

«الدين النصيحة» قيل : لمن؟ قال: «لله ولرسُوله ولكتابه ولأئمة المُسْلمينَ وعامَّتِهمْ» .[1]

(١) صحيح مسلم.

إن أهمية هذه الصفة تتضح من حقيقة ان النبي عليه السلام قد أخذ البيعة من جرير بن عبد الله وغيره من الصحابة على ثلاثة افعال: اقامة الصلاة وايتاء الزكاة وتقديم النصح لكل مسلم. وتعني عبارة «كل مسلم» الحاكم والمحكوم.

فإذا ما ادّعينا أننا نحب إخواننا، فإن أحد معايير هذا الحب هو ذلك القدر من النصح المخلص الذي ننقله إليهم. وإذا لم نفعل ذلك فإن حبنا سيكون سطحياً وسيكون ادعاؤنا كلاماً وليس شعوراً دافئاً نابعاً من القلب.

لقد كان تقديم النصيحة هو رسالة كل رسل الله.

فقد ورد على لسان هود عليه السلام: ﴿أُبَلِّغُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ ﴿٦٨﴾﴾ (الأعراف)

وعن نبي الله شعيب عليه السلام: ... ﴿لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ﴾ ... ﴿٩٣﴾ (الأعراف)

ثانياً : النصيحة كعملية مراجعة

نحن كبشر نؤدي أعمالنا بدون قدرة على ملاحظة أنفسنا أثناء ذلك. وهذا يمثل من دون شك تحديداً لقدراتنا، لكن الله سبحانه وتعالى عوّضنا عن هذا التحديد بأن جعل المؤمنين مرآةً بعضهم لبعض. ومن خلال إخواننا يمكننا أن نراقب أعمالنا عندما نؤديها.

ووفقاً للتعاليم النبوية، فإن المؤمن مرآة أخيه. فالمرآة تعطينا صورة حقيقية لا أكثر ولا أقل، وعلينا أن نفعل الأمر نفسه حينما ننقل الصورة إلى إخواننا عن طريق النصيحة.

يستفيد الإنسان الحكيم من النقد الموجّه إليه، وذلك بتصحيح الأخطاء التي يراها الآخرون فيه، ولا يلحظها هو. وفي الحقيقة، فإن الصديق المخلص الذي يسدي النصيحة لا يمكن الاستغناء عنه في هذه الحياة. وقد ورد عن عمر رضي الله عنه أنه قال «رحم الله امرءاً أهدى إليَّ عيوبي». والنصيحة هي اتصال ذو اتجاهين، ذلك أن على الشخص المنصوح أن يرحب بالنصيحة بقلب سمح وعقل منفتح ووجه مبتسم وتعبير بالامتنان والتقدير يتبعه تصميم وعزم على الشروع في العمل نحو تحقيق التحسن المطلوب. ومن جهة أخرى، فإن على الناصح أن يتحلى بالصبر والأناة وينتقي الكلمات المناسبة والجو النفسي الملائم. ويجب ألا يتقاعس أو يثبط من عزمه إذا لم يكتشف حدوث تغيير فوري في موقف من وجّه إليه النصيحة أو في سلوكه. إن مثل هذه التغييرات عادة ما تحتاج إلى فترة زمنية تنقضي بين الاقتناع ثم العزم والتنفيذ.

وحتى يكون الناصح أكثر فعالية وتأثيراً، عليه أن يظهر الحب ويبدي الود والإخلاص. وعلى النصيحة ألا تنمّ في نبرتها عن شعور بالتفوق والاستعلاء أو عن لوم أو سخرية أو اتهام. ويجب أن تؤدى النصيحة سراً وليس علناً، كيلا تخلّف إحراجاً أو ضغينة. إن الهدف من النصيحة هو تصحيح العيوب لدى الأفراد، وليس إشاعة أفعالهم السيئة أو فضحهم.

وإذ يتعيّن علينا تلقي النصيحة بصدر رحب يجب أن نحرص ألا يخدعنا أحد، كما أزلّ الشيطان أبوينا وأخرجهما من الجنة.

وَقَاسَمَهُمَآ إِنِّى لَكُمَا لَمِنَ ٱلنَّٰصِحِينَ ﴿٢١﴾ (الأعراف)

أو كما مكر إخوة يوسف بأخيهم:

... وَإِنَّا لَهُۥ لَنَٰصِحُونَ ﴿١١﴾ (يوسف)

ثالثاً : النصيحة كواجب

إن تقديم النصيحة واجبٌ علينا مهما تكن الطريقة التي يتم تلقيها بها. إذ قد لا تلقى النصيحة قبولاً طيباً:

... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَةَ رَبِّى وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَٰكِن لَّا تُحِبُّونَ ٱلنَّٰصِحِينَ ﴿٧٩﴾ (الأعراف)

ولقد ذكّرنا النبي عليه السلام بأمم هلكت لإهمالها النصيحة. والأهم من ذلك هو ضرورة تقديم النصيحة لوجه الله سبحانه وتعالى وحده وليس لأي غرض دنيوي.

وفي هذا الصدد على كل داعية أن يكون قدوة حسنة للممارسة الصحيحة لهذه الفضيلة.

ويجب ألاّ نُصاب بالإحباط من الذين يبدون غير مكترثين بنصيحتنا المخلصة. فقد أظهرت التجربة أنه حتى هؤلاء الذين أزعجتهم النصيحة الصريحة الآمرة الناهية عند تلقّيها في وقت ما، أضحوا مقدّرين لها في اعماق قلوبهم وممتنين فيما بعد.

وثمة كلمة تحذير ! إن إسداء النصيحة إلى شخص لا يعني بالضرورة أن رأينا حول هذه القضية رأي صحيح وسليم. قد نكون نحن على خطأ ويكون الشخص الذي نوجه إليه النصح على صواب. في مثل هذه الحالات، فإن ممارسة النصيحة يجب ألا تتحوّل إلى جدال عقيم، بل يجب أن تكون بمثابة النقاش والتفاهم الأخوي. تلك هي المسؤولية التي يتشاطرها كل من الناصح والمنصوح.

فلنوجز فيما يلي المبادىء القرآنية حول هذه القضية:

١ ـ إن إسداء النصيحة كان على الدوام رسالة الرسل.

٢ ـ إن النصيحة لا تلقى القبول الطيب في بعض الأحيان.

٣ ـ ينبغي أن نحتاط كيلا نُخدع بالنصيحة.

٤ ـ إن مسؤوليتنا هي تقديم النصيحة لكن النصيحة لا تؤتي ثمارها إلا بإذن الله سبحانه وتعالى.

رابعاً : النصيحة في مجال التطبيق

أ ـ من العموميات إلى الخصوصيات

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَىٰ تَنفَعُ الْمُؤْمِنِينَ ۝٥٥﴾ (الذاريات)

إن التذكرة ليست هي التعليم لأنها تفترض أن المعرفة متوافرة بالفعل. والمعرفة واجبة ولكنها ليست كافية. إننا في بعض الأحيان ننسى وفي أحيان أخرى لا نعي سلوكنا. وعندما نؤدي عملاً ما لا نرى أنفسنا لكن الآخرين يروننا. وإذا لم يخبرونا بالكيفية التي نتصرف بها فإننا نظل غير مدركين لعناصر القوة أو نقاط الضعف فينا. ويعتبر هذا عائقاً لدينا، لكن الله سبحانه وتعالى أوضح لنا أن الحل يأتي من اشتراكنا في مجتمع الذكرى والتذكير.

أولاً، هناك التذكر المستمر لله سبحانه وتعالى: لقد نظم الإسلام ذلك من خلال أداة الذكر:

﴿الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَٰذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ۝١٩١﴾ (آل عمران)

ثانياً، المستوى السلوكي للمؤمنين: وهذا يأتي في الحديث النبوي عن طريق تطبيق مبدأ: «المُؤمِنُ مِرآةُ المُؤمِنِ».[1]

فالمرء في المرآة العاديّة يرى نفسه بدقة وتتحدث المرآة إليه حديثاً بصرياً مرئياً. أما في المرآة الأخوية، فإن على المؤمن أن يتحدث بصوت عال إلى أخيه. وهنا مكمن الإخفاق والفشل. فغالباً ما يرغب اخواننا في تصحيح أخطائهم إذا ما عرفوها، لكن إذا تقاعس اخوتهم حولهم عن تحديد أخطائهم لهم، فإن المخطىء سيواصل تكرار الخطأ. وفضلاً عن ذلك، فإنه لا يكفي أن نخبر أحداً بأن يكون نظيفاً لأنه يعرف أنه يتعين عليه أن يكون نظيفاً. عليك أن تنتقل من العموميات إلى الخصوصيات. وعليك أن تبيّن له مثلاً أن رائحة كريهة تنبعث منه أو أن رائحة فمه غير طيبة أو أن ملابسه قذرة او ان اظافره طويلة... الى غير ذلك من التفصيلات المحددة، لكن بأسلوبٍ مهذبٍ رقيق لئلا تكون النتيجة عكسية.

ب ـ من المعرفة إلى السلوك

علينا في العمل الميداني أن ننتقل من مستوى العموميات إلى مستوى الخصوصيات، كلما سنحت الفرصة. وبهذه الطريقة، فإن الشخص الذي يتلقى النصح يدرك أين تكمن المشكلة ويبدأ بالتصحيح. وهكذا، فبمجرد أن نحدد الخطأ يصبح واجبنا بيانه، وإلا فإن الأخ الذي يتعيّن النصح له سوف يجعلنا عرضة للحساب يوم القيامة.

وقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه الذي مر علينا سابقاً: «رحم الله امرءاً أهدى إليَّ عيوبي» يبين ان عمر يفهم تذكيره بعيوبه على أنها هدايا تهدى إليه وأنها في الواقع ليست هدايا قيمة فقط لكنها هدايا ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها، ولاسيما بالنسبة لنا في الوقت الحاضر، إذ تعوزنا هذه الممارسة الجميلة التي هي وليدة حبنا للآخرين واهتمامنا بهم. فإذا ما أحببت قوماً وجب عليك أن توضح لهم أخطاءهم لا

(١) سنن أبي داؤود وسنن الترمذي .

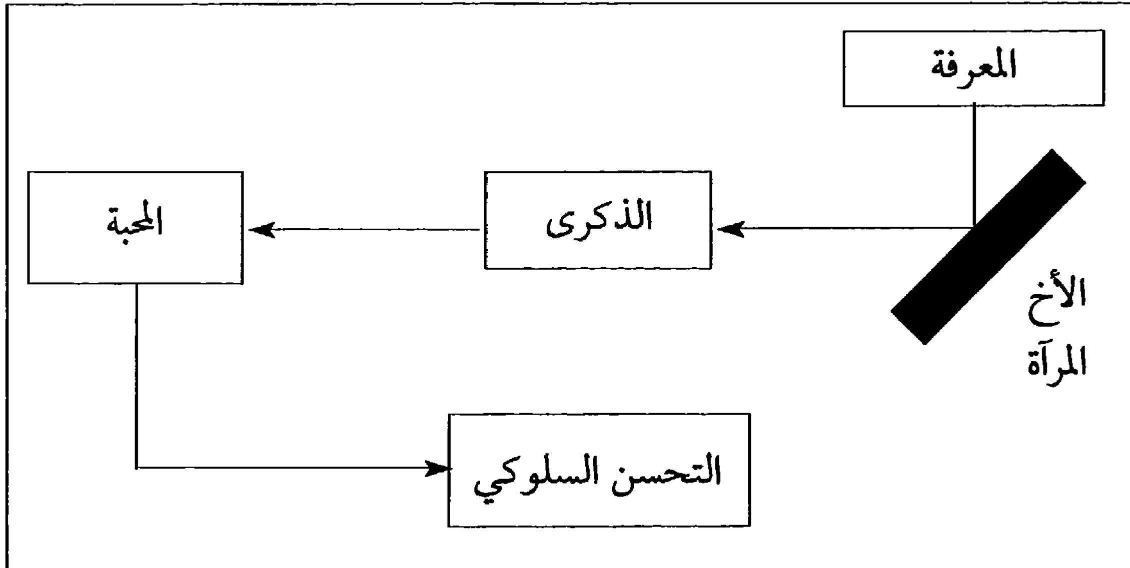
أن تفضحها للآخرين، ويتعيّن عليهم أن يبادلوك نفس التصرف، وإلا يصبح الإيمان موضع تساؤل وفقاً للحديث الشريف:

«لا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ».(١)

وهذا هو نقيض الأنانية التي نجدها في المجتمعات المادية حيث يُولي الناس فيها أنفسهم الاهتمام الأول. إن غايتهم هي الحرية الشخصية المطلقة كسبيل للتمتع بالشهوات والانقياد وراء الرغبات. وهم بذلك غير ملزمين أن يخبروا الآخرين ما لا يودون سماعه.

إن هدفنا هو إقامة الحق في المجتمع، حتى لو أدى ذلك إلى إخبار الآخرين بما لا يودون سماعه. وعلينا أن نبدأ حالاً، ففي المرة القادمة عندما ترى أخاك يرتدي قميصاً فقد بعض أزراره، أو يضع رباط عنق معوجاً أو فتحة سرواله مفتوحة، أو تجد بقايا طعام على وجهه ولحيته أو ترى حذاءه غير مربوط بإحكام، أو تَسمَعَهُ يتحدث بصوت عال، سارع إلى تذكيره على انفراد. وعليه أن يكون شاكراً لك هذه الهدية القيّمة التي أهديتها إليه. إذا مارَسنا النصح في الوقت المناسب بكل إخلاص في برامجنا التدريبية، فإن أداءنا سيرتفع بنسبة تزيد على ٥٠٪ بإذن الله، وسنشعر بنعمة الاقتراب من مجتمع الذكرى والتذكير.

إن ذلك يتم بالشكل الآتي :



تلك هي النصيحة في مجالها التطبيقي العملي. إنها تحوّل المعرفة النظرية إلى سلوك أفضل من خلال العوامل المساعدة كالمحبة الحقيقية والإخلاص اللذين تعبّر عنهما.

(١) صحيح البخاري وصحيح مسلم.

النصيحة في إطار الممارسة

إن إسداء النصيحة وتقبلها يتطلبان توافر قوة الشخصية، وكما هو الحال فيما يتعلق بالصفات الأخرى للشخصية المتّزنة فإن العزم والممارسة سوف يساعداننا على أن نصبح ناصحين ومنصوحين بشكل أفضل. ربما يمكننا أن نحدد هدفاً لأنفسنا خلال الشهور الثلاثة القادمة. يمكننا ولو لمرة واحدة أن نقدم النصيحة إلى العديد من الإخوة والأخوات الذين نحبهم ونهتم بهم، ونحلل سلوكنا خلال هذه العملية وبعدها طبقاً لما تمت مناقشته في هذا الفصل.

تدريب على النصيحة

قم بتقسيم مجموعتك الصغيرة المحلية إلى مجموعات تضم اثنين لكل مجموعة. دعهم يمارسون النصح كل لزميله سراً ولمدة خمس دقائق.

ثم تبادل الدروس المستفادة من هذه التجربة وناقش الجانب الفني في تقديم النصيحة وإجراءات النصيحة في الاجتماع العام للمجموعات.

المناقشة

١ ـ ما الهدف من تذكير الآخرين بأخطائهم؟
٢ ـ كيف يؤدي الفرد وظيفته كمرآة لأخيه؟

التطبيق

بينما كنت تطلع على سجلات منظمتك باعتبارك الرئيس الجديد للجنة التقويم فيها اكتشفت أخطاءً عدة. وقد تكرر أحد هذه الأخطاء بشأن التسيب في الإنفاق نتيجة لإخفاق أمين الصندوق في وضع جدول مسبق للمشتريات. أنت لا تريد أن تجعل منها قضية إدارية بعد، لكنك تشعر أن الأمر يوجب لفت نظر أمين الصندوق إليه. إن هدفك هو تصحيح الإجراءات المالية.

١ ـ ضع الخطوط الرئيسة للنهج المناسب لتوجيه النصيحة في هذه الحالة.

٢ ـ قم بوضع مسودة النص اللازم لإجراء حوار بينك وبين أمين الصندوق.

٣ ـ أدرج ثلاثة أسباب محتملة توضح لماذا يمكن أن تكون أنت مخطئاً في تقويمك للوضع.

الفصل

١٥

الاتصـــال

أولاً : ما الاتصال ؟

أ ـ الحكم والتأويل

ب ـ الهدي النبوي في الاتصال

ج ـ الإشعار بالأهمية

ثانياً : سبل الاتصال

أ ـ أفكار حول الاتصال

ب ـ هل تقول ما تعني وتعني ما تقول؟

ثالثاً : التحقق من صحة المعلومات

رابعاً : ضوابط صحة الاتصال

أ ـ الاتصال الصامت : استخدام اللغة غير المنطوقة

ب ـ افعل ولا تفعل في عملية الاتصال

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- فهم الحاجة إلى الاتصال مع الآخرين.
- التعرف على نواحي القصور في الاتصال.
- أن تفهم وتُفهم بشكل أفضل.

يقول الله سبحانه وتعالى :

﴿ٱلرَّحْمَٰنُ ۝١ عَلَّمَ ٱلْقُرْءَانَ ۝٢ خَلَقَ ٱلْإِنسَٰنَ ۝٣ عَلَّمَهُ ٱلْبَيَانَ ۝٤﴾ (الرحمن)

علّمنا الله سبحانه وتعالى البيان والاتصال. ودورنا ببساطة هو إيصال الرسالة بوضوح وأمانة. بيد أن هناك العديد من المعوقات التي تقف في سبيل الاتصال الفعّال، وتعزى أسباب كثير من مشكلات اليوم الى سوء الاتصال، مثل مشاكل الطلاق والبطالة وعدم إكمال التعليم. إن الاتصال يؤثر في الناس، ويصل بينهم والجميع يشارك في عملية الاتصال هذه، وكلنا مدير مسؤول عن الاتصال بالناس. وقد آن الآوان لندرك أن الأطفال يديرون آباءهم، والطلاب يديرون مدرّسيهم، والكتبة يديرون مدراءهم.

ولسوء الحظ، فإننا نُربَّى منذ الطفولة على قلة الأمانة، لذلك فإننا في اتصالنا بالآخرين نختفي وراء ألف قناع وقناع. فالناس يحيون حياة مصطنعة، ويخشون أن يطلع عليهم الآخرون، فيسخرون منهم، أو يرفضونهم. وعلينا ألا ننخدع بما يقوله الآخرون، فلننصت بعناية إلى ما لا يقولون. إنه من الأفضل أن يرفضنا الآخرون لما فينا من صفات بدلاً من أن يتقبلونا لما ليس فينا من صفات.

لقد وجهت دراسة استطلاعية في إحدى الجامعات هذا السؤال إلى مجموعة من الطلبة : «ما الشيء الذي يأسفون له أكثر من غيره؟»، وكانت إجابة الأغلبية الساحقة «أنيّ لا أعرف والديّ جيّداً»، فعلى الرغم من أنهم يعيشون تحت سقف واحد، فإنهم لم يعرفوا بعضهم بعضاً، أو يتفهم أحدهم الآخر كما يجب.

أولاً : ما الاتصال؟

الاتصال هو أن تمكّن الناس من التعرف عليك، وأن تسمح لهم بأن يتوصلوا الى فهم متبادل معك. وإذا هم فعلوا ذلك فإنهم سوف يحترمونك ويقدرونك على حقيقتك. هذه العملية تتضمن مشاركة أفكارك ومشاعرك مع الناس بأمانة.

أ - الحكم والتأويل

إن هناك عائقاً رئيساً في التعامل مع الناس وهو الحكم المسبق والتأويل. وإذا كان الله سبحانه وتعالى لا يحاسب أي شخص حتى تنتهي حياته وعمله، فلماذا نتسرّع نحن في الحكم على الآخرين. لقد علّمنا الرسول عليه السلام أن الأعمال بخواتيمها. علينا إذاً أن نعوّد أنفسنا بأن نجعل الوصف الحقيقي للسلوك بديلاً عن تقويم الناس والحكم عليهم. فعلى سبيل المثال، لا تقل إن شخصاً ما «قذر» لكن قل إنه تصدر عنه رائحة غير طيبة أو أنه يبصق على الأرض أو يلقي بالفضلات في الشارع، باعتبار أن هذه حقائق لا خلاف عليها إن وُجدت. إن من المعايير الجيدة التقيد بوصف البيانات السلوكية بدقة وأمانة كما لو كنا ماثلين أمام محكمة. إن مواقف الناس لا تبنى على ما يحدث فعلاً بل على تفسيرهم لما يحدث. وعلى سبيل المثال، إذا حدث أن شخصاً لم يُحيِّك في حفل ما فسينتابك شعور سيىء إذا اعتقدت أنه قد تجاهلك عمداً. لكن إذا اعتقدت أنه لم يرَك أصلاً، فلن يقع في نفسك منه شيء. وهكذا، فإن الحدث نفسه له تفسيران ويبنى عليه حكمان مختلفان تماماً.

ب - الهدي النبوي في الاتصال

يضع الكثير من الناس أقنعة على وجوههم لأنهم يخشون أن يكتشفهم الآخرون ويرفضونهم. ولمواجهة ذلك، علينا أن نلقاهم بمحبة ونقبلهم على ما هم عليه. وعلينا أن نكون أمناء وصادقين

وتلقائيين، فنعامل الناس بعناية ولطف وتشجيع، ونكون متفهمين حساسين لاحتياجاتهم، ونشعرهم بالحرص والتعاطف والرحمة. وصف الله سبحانه وتعالى الرسول عليه السلام فقال:

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾ (التوبة)

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ... ﴿١٥٩﴾ (آل عمران)

ذلك يفسر رأفة الرسول عليه السلام ورحمته التي جذبت إليه الناس، كما يؤكد أنّه لو كان قاسياً متعنتاً لما تحلقت حوله القلوب.

ج - الإشعار بالأهمية

يقال إن كل شخص يولد وعلى جبهته علامة تقول: «اناشدك أن تُشعرني بأهميتي». كانت تلك هي سنة النبي عليه السلام فقد اعتاد وهو يخاطب شخصاً ما أن يلتفت بجسمه كلّه تجاهه، وكان يُشْعر الأطفال بأهميتهم، وبمسؤوليتهم، مثلهم في ذلك مثل البالغين.

يكره الناس أن يهملهم أحد أو أن يتجاهلهم. وكلما حدث اتصال بين الناس فإنهم يتناقلون رسالة صامتة تقول: «فضلاً، لاتلغني»، «فضلاً أشعر وجودي»، «لا تمرّ بي غير آبه»، «أرجوك الاعتراف بكياني». وفي كل مرة، لا ترد فيها على خطاباتهم أو رسائلهم الهاتفية، فإنك في الحقيقة تسقطهم من الاعتبار وتقول لهم «لا وجود لكم».

نثق أو لا نثق؟

هل نثق بكل شخص؟ بالتأكيد لا يتعيّن علينا أن نكون حذرين ويقظين حيث إن الناس يمثلون ويتظاهرون. يقول عليّ بن أبي طالب رضي الله عنه: «لست بالخبّ ولا الخبُّ يخدعني».

علينا أن ننصت للآخرين، لكن يجب أن نمحّص ما نسمع ونتأكد من صحته. وفي أوقات اتخاذ القرارات والاجراءات خاصة، علينا أن نتحقق بشكل كامل من صحة المعلومات.

هل يجب علينا دائماً أن نتفق مع الناس أو نوافقهم؟ بالطبع لا. إذ يجب علينا فقط أن نكون أمناء ومستقيمين معهم. إن التماثل يؤدي الى الألفة، لكن الاختلاف هو الذي يحقق النمو والتطور. وفي كلتا الحالتين علينا أن نصدق ونقول الحق.

ثانياً : سُبل الاتصال

هناك طرق عدة للاتصال، كما أن هناك أسباباً لذلك تماثلها في العدد. إلاّ أن ضرورة التوصل الى اتخاذ القرارات المناسبة أدت الى ظهور بعض الكلمات والعبارات التي أصبحت شائعة ومألوفة. وسوف نناقش هذه الكلمات والعبارات بعد عرض بعض الأفكار المفيدة عن الاتصال الفعال المؤثر.

أ – أفكار حول الاتصال

١ – الاتصال القوي المؤثر يأتي من القوة الداخلية للمرء. لا تستجدِ هذه القوة من الناس.

٢ – تفاعل مع كل شخص في عملك أو مؤتمرك أو محيطك، وقلة الوقت المتاح ليست عذراً.

٣ – اقضِ كل فترة راحة بالالتقاء بشخص مختلف. شارك غيرك في تناول الوجبات والمرطبات، فإن ذلك يؤدي الى إقامة علاقات مفيدة مع كل شخص خلال فترة قصيرة.

٤ – لا تنتظر الذين يأتون متأخرين الى الاجتماع. لأنك بذلك تعلمهم أن التأخير أمر لا غبار عليه، وفي الوقت نفسه تكون قد عاقبت المنضبطين.

٥ – بَسِّطْ صياغة الرسالة التي تسمعها كي تضمن صحة البث والاستقبال.

٦ – تذكَّر أننا كلما حققنا مقداراً أكبر من التفهم زاد نجاحنا في إدارة عملنا، وكلما قلّ فهمنا واستيعابنا كثرت مناوراتنا وأخطاؤنا.

٧ – حينما نلجأ الى التفسير والتأويل فإن النبي عليه السلام يعلمنا أن نجد أكثر من سبعين عذراً للسلوك الذي يبدو سيئاً من جانب الآخرين، وإذا لم يكن أيّ منها صحيحاً، فإنه يعلمنا أن نقول إن هناك أسلوباً آخر للتفسير قد لا ندركه.

ب – هل تقول ما تعني ، وتعني ما تقول؟

إن الـ ٥٠٠ كلمة الأكثر شيوعاً في اللغة الإنجليزية لها (١٤٠٠٠) تعريف بالمعجم. ويعني ذلك أن متوسط معاني كل كلمة يساوي ٢٨ معنًى. فأيّ المعاني تقصد حينما تنطق بالكلمة؟

تذكَّر أن:

- الكلمات وإن كان لها معان، إلا أن الناس هم الذين يضفون عليها الدلالات والتفسيرات.
- الكلمات ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعة.
- الكلمات ليست مطلقة في حد ذاتها لكن يتم تعليمها وتعلّمها في سياق معين.
- المعاني يمكن إخفاؤها أو دفنها في ثنايا الكلام.
- الكلمات تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية، وهي مشبعة بتأثيرات العرق والدين والنوع.

فيما يلي كلمات يحسن تجنبها وأخرى ينصح باستخدامها :

كلمات يجب نسيانها	كلمات يجب تذكرها
يتحتم عليّ	أريد أن . . . أختار أن . . .
سأحاول انجازها	سوف أنجزها إن شاء الله
يوماً ما	اليوم ، الآن
ولكن (تنفي الجملة السابقة)	و
مخاطرة	فرصة
مشكلة	تحدّ ، فرصة
صعب للغاية	يمثّل تحدياً
قلق ، مهموم	مهتم
لماذا المعوّقة	أعنّي على الفهم
أشعر بالعجز	أحتاج مساعدتك
هذا ما أنا عليه بالضبط	إمكاناتي للتحسن هي . . .
أحتاج منك أن تعمل	أريدك أن . . .
أنت (اللائمة المتهمة)	أنا (بأمانة ومسؤولية)
أنا لن اتغيّر	سوف أتحسّن

هناك كلمات تستخدم في عملية التصنيف الى فئات، وتحجب قدرتنا على الاتصال والتواصل. إذ تحدّ من خياراتنا وتجعلها خيارين اثنين فقط، على سبيل المثال :

إما/ أو، ذكر/ أنثى، أسود/ أبيض، عجوز/ شاب، وطني/ أجنبي، صح/ خطأ، رئيس/ مرؤوس، ذكي/ غبي.

حينما تصادف هذه الكلمات لا تتجاهل الاحتمالات الأخرى. وغالباً ما تقابلنا ألفاظ تحمل بين طياتها مضامين ودلالات عقدية مثل :

الشرق/ الغرب، الرأسمالية/ الشيوعية، المركز/ الخارج، مسلم/ غير مسلم، دار الاسلام/ دار الحرب، الديمقراطية/ الديكتاتورية، المركزية / اللامركزية.

إن الكلمات التي لها مثل هذه الطبيعة الثنائية تجعل رؤيتنا غامضة وتقلل من قدرتنا على الفهم. إختر كلماتك بحصافة وحرص فالملائكة يسجلون بكل دقة :

﴿مَا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ١٨﴾ (ق)

ثالثاً : التحقق من صحة المعلومات

كم من مرة سمعنا : «إنها مشكلة في الاتصال، ضعف الاتصال، سوء الاتصال، سوء الفهم». وغالباً ما يكون ذلك حقيقياً، لكن الرد عليه هو إيجاد حل. وأحد الطرق الفعالة لتنفيذ ذلك هو التأكد الشامل من صحة المعلومات التي يقوم الاتصال على أساسها. فحينما تنتقل الرسالة تتعرض للزيادة والنقصان، وفي كلتا الحالتين تصبح الرسالة مشوّهة. وعادة ما يستخدم الاصطلاح الهندسي «ضوضاء» لقياس مقدار هذا التشوه. ادرس هذين المثالين :

١ - كان هناك رجل يقود السيارة ومعه ابنه، قتل الرجل في حادث. احتاج الابن الى إجراء عملية جراحية لكن الجرّاح قال: «أنا لا أستطيع أن أجري العملية فالمريض ابني» ! من هو الجرّاح؟

٢ - غادر رجل منزله ووضع المفاتيح في جيبه. أتى لص وسرق المنزل، فكيف دخل اللص؟

في الحالتين يقفز الذهن إلى استنتاجات سريعة، ومن ثم فإننا نعطي الإجابة الخاطئة، لأن الجرّاح لم يكن إلا أم المريض، لكنّا افترضنا خطأً أن الجراح يجب أن يكون رجلاً. أما اللص فقد دخل من الباب لأنه لم يكن مغلقاً بالمفتاح. لقد افترضنا خطأً أن الرجل أغلق الباب بالمفتاح قبل أن يضع المفتاح في جيبه، وما أكثر المرات التي نقع بها في فخ الافتراضات المسبقة التي تفتقد الدقة وتميل الى التقريب. وفي عملنا اليوم نجد أن هذا الاتجاه يضر بأدائنا ضرراً بليغاً.

جرّب هذا التمرين العملي في مجموعتك. اكتب قصة قصيرة للغاية ثم كوّن حلقة من عشرة أشخاص. اهمس بالقصة القصيرة في أذن الشخص الجالس الى يمينك واطلب منه أن يهمس بها في أذن الشخص الجالس الى يمينه، وهكذا حتى تأتيك مرة أخرى من الشخص الأخير الذي يجلس الى يسارك. سوف تندهش ! لأنك قد لا تتمكن حتى من التعرف على القصة. إنها تتغير بشكل جذري في عملية البث والاتصال غير الدقيق من واحد الى آخر.

وعلى الرغم من أننا نثق في إخواننا وأخواتنا فإن علينا أن نتريث في تقبل الاخبار والتسليم بها حتى نتأكد من دقة الأخبار. ومن الناحية العملية، فإننا حينما نحتاج الى أن نتصرف بناءً على هذه المعلومات فعلينا أن ندققها أولاً.

من المفيد تكرار التعليمات بصوت عال عند تسلّمها للتأكد من صحة البث والاستقبال. كرّر بصوت عال الموعد والمكان مرة أخرى للتأكّد. وعندما يملي عليك شخص رقم هاتف، أو يتهجى لك اسماً لا تقل آه - نعم - أيوَه. بل كرِّر خلفه الأرقام والحروف كي تزيل أيّة إمكانية للخطأ.

بالطبع علينا ألا نبالغ في عملية التدقيق الشامل من صحة المعلومات فننتقل من الشك العلمي الى الوسواس المَرَضي. إن القاعدة التي توجّهنا في ذلك يجب أن تكون النية الحسنة الخالصة للحصول على الحقيقة وليس إيقاع الآخرين في الفخ أو توجيه الاتهام إليهم بأنهم ضللونا عمداً. وإذا ما اتبعنا طريق الشك المستديم، فإن نتائج التدقيق الشامل من صحة المعلومات سوف تنعكس من مثمرة الى ضارة.

رابعاً : ضوابط صحة الاتصال

أ - الاتصال الصامت : استخدام اللغة غير المنطوقة

استخدم القائمة أدناه لتدوين ملاحظاتك حول وضعية جسمك أثناء عملية الاتصال الفعّال لنقل رسالتك الى جمهور مستمعيك. تذكر أن جماهير المستمعين المتباينة العدد قد تتأثر تأثراً يختلف عن تأثر الفرد الواحد. وعلى سبيل المثال، فإن جمهور المستمعين الأكثر عدداً يحتاج الى صوت أعلى مما يحتاجه الجمهور الأقل عدداً. إن الحديث في الأمور العادية قد يكون مقبولاً بدون ارتداء اللباس الرسمي، لكن عرض مشروع ما قد يحتاج إلى ارتداء مثل ذاك الزيّ.

هذا الجزء من جسمي	كيف أستخدمه في الاتصال
الجسم	
الرأس	________
الوجه، خاصة الفم	________
العينان	________
الكتفان	________
هيئة الوقوف أو الجلوس	________
الحركة	________
الحركات والإيماءات	________
الملابس	________
الصوت	
وتيرة الصوت	________
الرقّة	________
السلاسة	________
الفضاء/ المكان	
المسافة	________
تحديد البعد، تبديل الوضعية	________
اللمس[1]	
المصافحة	________
وضع الأيدي على الكتف	________
إمساك الأيدي	________
العناق	________
التقبيل	________

(١) اللمس : هو أمر مندوبٌ بين ذوي الجنس الواحد أو بين المحارم من الجنسين.

ب - إفعل ولا تفعل في عملية الاتصال

استخدم قائمة التحقق أدناه لتحديد مستواك من حيث استخدامك لمهارات الاتصال. أولاً: أضف نقطتك رقم ٨ في عمود «لا تفعل» كذا. ثم قدّم أجوبتك لكل أمر وكل نهي، وامنح نفسك ٥ نقاط لكل إجابة «غالباً أو دائماً» ونقطة واحدة لكل «لا مطلقاً»، و ٢، ٣، ٤ نقاط لما بين الحالتين.

إفعل	الدرجة	لا تفعل	الدرجة
١ - انتبه إلى من يحدثك	( )	١ - تقطع حديث الآخرين لابداء رأيك	( )
٢ - تحقق من سلامة فهمك واستخدم أسلوب إعادة الصياغة لتأكيد ذلك	( )	٢ - تُسَخِفْ ما يقوله الآخرون حتى لو بدا أنه ينمّ عن الغباء فعلاً	( )
٣ - أكّد ما تقول بالإيماءات وتحريك الرأس	( )	٣ - القيل والقال والثرثرة	( )
٤ - شارك الناس ضحكهم	( )	٤ - تقدم رأياً شخصياً ضيقاً حول القضايا المطروحة	( )
٥ - شاركهم مشاعر الأسى	( )	٥ - تسأل «لماذا؟» دائماً بصيغة الاتّهام	( )
٦ - رحّب بمشاركة الآخرين في المحادثة	( )	٦ - تحتكر المناقشة لنفسك	( )
٧ - تقبّل الآراء المخالفة بأسلوب كيّس ولبق	( )	٧ - تنتقد أفكار الآخرين دون أن يُطلب منك ذلك	( )
٨ - قدّر الآخرين واحترمهم	( )	٨ - ________	( )

كلمات لها أهميتها البالغة

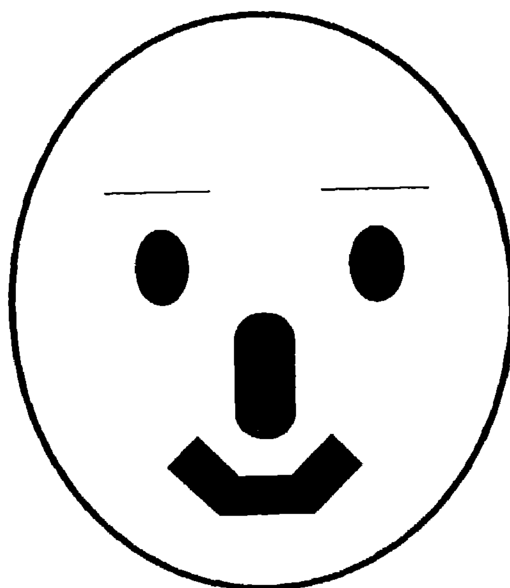
الكلمات الست الأكثر أهمية	«إنني أقدرك شخصياً وأقدّر لك جهودك»
الكلمات الخمس الأكثر أهمية	«إنني في الحقيقة فخور بك»
الكلمات الأربع الأكثر أهمية	«ما هي وجهة نظرك؟»
الكلمات الثلاث الأكثر أهمية	«من فضلك إفعل . . .»
الكلمتان الاثنتان الأكثر أهمية	«شكراً لك»
الكلمة الأكثر أهمية	«نحن»
أقلّ الكلمات أهمية	«أنا»

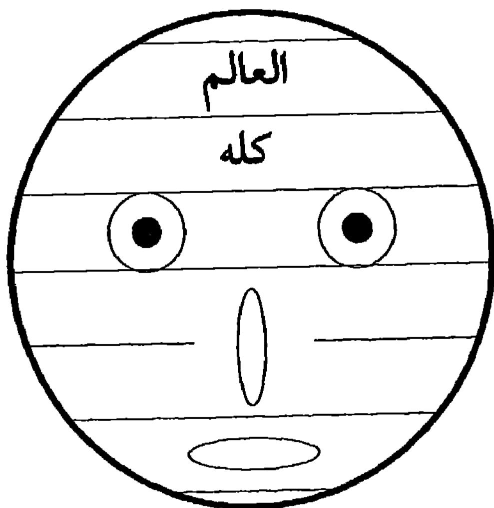
إ ب ت س م

الابتسام يسهّل الاتصال

مكافأة اضافية : سوف تجازى خيراً لقيامك بذلك وفقاً للحديث النبوي الشريف :

«تَبَسُّمُكَ في وَجْهِ أَخِيكَ صَدَقَةٌ» (١)





على خطأ

إلا

أنا

أهو كذلك ؟ تأمل واقعنا ؟

(١) سنن الترمذي.

المنــاقشــة

١ - ما عنصرا اتصال النبي عليه السلام بالمؤمنين؟ كيف كانا يساعدانه في الاتصال؟

٢ - ما الأسلوب الذي نتبنّاه اذا اختلفنا مع شخص ما؟

٣ - ما الفرق بين الكلمات التي عليك أن تتجنبها وتلك التي يجب استخدامها؟

٤ - ما الأساليب الثلاثة الشائعة للتحقق الشامل من صحة المعلومات؟

٥ - ما الفرضيات المطلوبة للتحقق الشامل من صحة المعلومات؟

التطبيـــق

أنت مدير جهاز العاملين في منظمة قطرية. بسبب كبر حجم العمل، فإن لديك العديد من المساعدين الذين لم يتعايشوا بعد معك شخصياً أو مع تقاليد المنظمة. الاجتماع السنوي العام بات وشيكاً والكل يعاني من ضغوط لأداء العمل بأقصى ما يمكن من قدرات. هناك مجموعة من الأعضاء أعلنت أنها سوف تعارض التقرير السنوي في الاجتماع القادم.

١ - أدرج عنصرين مشتركين واثنين مختلفين في الطريقة التي سوف تتصل بها مع المجموعات الثلاث المؤلفة من : المساعدين والرؤساء والأعضاء.

٢ - اكتب مذكرة الى المساعدين تشرح فيها استراتيجيتك لمعالجة التحدي الذي يطرحه أعضاء المنظمة: تجنب التعقيد وقدّم مذكرة واضحة يسهل استيعابها وتنفيذها.

٣ - اكتب مذكرة لرئيسك تخطره فيها بكيفية التحقق من صحة المعلومات الواردة من الأعضاء المعارضين.

الفصل

١٦

تنظيم الوقت

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد العادات المضيعة للوقت وتقليلها.
- تحديد العادات التي توفر الوقت وتنميتها.
- زيادة الإنجازات من الوقت المتاح.
- العيش والعمل بإنتاجية أفضل.

أولاً : طبيعة الوقت

لا بد انكم سمعتم بالسؤال : «ما الشيء الأطول والأقصر في آن واحد، والأسرع والأبطأ معاً، والذي نهمله جميعاً ثم نأسف عليه، ولا شيء يمكن أن يتم بدونه، إنه يبتلع كل ما هو صغير وينمّي كل ما هو عظيم؟» نعم، إنه الوقت !

الوقت هو الأطول لأنه قياس الخلود، وهو الأقصر لأنه ليس بيننا من يملك الوقت اللازم لإنجاز كل أعماله، وهو الأسرع بالنسبة إلى السعداء، والأبطأ بالنسبة إلى التعساء. ولا يمكن عمل أي شيء بدونه لأنه هو المسرح الوحيد الذي نعيش فيه. إنه مادة الحياة. يبتلع في طي النسيان كل تافه وينمّي كل ما هو عظيم.

ثانياً : الاستفادة من الوقت

يقضي الناجحون وقتهم في تأدية الأعمال التي لا يرغب الخائبون في عملها. والشخص العادي يجد من الأسهل أن يتكيّف مع متاعب الإخفاق بدلاً من تقديم التضحيات التي تؤدي إلىٰ النجاح. إن حقيقة أن يكون لدينا أهداف وتوجهات معينة في الحياة تعني القليل إذا لم يكن لدينا جدول زمني ببرمجتها. عندئذ فقط يمكننا أن نبدأ التحرك نحو تحقيق أهدافنا والوصول إلى مبتغانا.

ويصنّف البشر ضمن واحدة من فئتين: الأولى سيئة الحظ غير موفقة تحاول القيام بعمل شيء ما يظل دائماً في الغد. أما الفئة الثانية التي تثير الإعجاب فهي المجموعة المستعدة للعمل على الفور لأن الغد بالنسبة إلى هؤلاء غير مضمون.

إن قتل الوقت لا يُعدّ جريمة عادية، إنه اغتيال متعمَّد. فإذا كان لزاماً على المرء أن يقتل الوقت فلماذا لا يقتله استغلالاً حتى الموت؟ حينما تقول: «أنا ليس لديّ الوقت» فإنك تعني أن لديك شيئاً آخر أهم منه.

أ - يوماً بعد يوم

حينما نستيقظ صباح كل يوم نجد مفكرة الجيب مليئة بـ ٢٤ ساعة، وفي هذا الصدد جاء في الأثر:

«ليس من يومٍ الا وهو ينادي: يا ابن آدم أنا خلقٌ جديد، وانا حينما تعمل فيَّ عليك شهيد، فاعمل فيَّ خيراً أشهدْ لك له، فاني لو مضيت لم ترني. ويقول الليل مثل ذلك»[1] .

فعلى كل يوم أن يكون مليئاً بالأعمال التي نفخر بها، وإذا لم نكن على استعداد للبدء الآن، بغضٍّ النظر عن حسن نوايانا، أو في مثل هذا الوقت غداً، أو مثل هذا الوقت في الأسبوع القادم، أو مثل هذا الوقت بعد عشر سنوات من الآن، فإننا سوف نظل مكبلين في مكاننا بدون تحقيق أي تقدم.

ب - معنى الوقت

الوقت يعني لبعضنا اللحظة التي تكون فيها الفرصة في أوجها. إنهم يؤكدون كثيراً على التوقيت الجيد. وللوقت حينما تكون الفرصة أكثر من مؤاتية مغزى خاص عند كثير من الناس. ويعلمنا خبراء الإعلان انه ليس هناك شيء أثمن من فكرة وردت في الوقت المناسب. إذا كان بوسعك أن تتعلم إدراك اللحظة المناسبة حينما تأتي وأن تغتنمها قبل أن تذهب، فإن مشكلات الحياة تصبح في منتهى اليسر.

(١) ورد في الجامع الكبير للسيوطي عن أبي نعيم في حلية الأولياء.

ما قيمة قضيب من الحديد؟

قضيب خام من الحديد	٥	دولارات
مصنّع في شكل حدوات حصان	١١	دولاراً
مصنّع في شكل إبر خياطة	٣٥٥	دولاراً
مصنّع في شكل سكاكين	٢٢٨٥	دولاراً
مصنّع في شكل نوابض ساعات	٢٥٠٠٠٠	دولار

إن الوقت عند بعضنا يمثل مجرد مقياس للثواني والدقائق والساعات والسنوات. وحينما يفكر أولئك في الوقت فإنهم يرون إما ساعة أو تقويماً، ويستشعرون بعداً واحداً فقط هو الفترة الزمنية، لكن هذا المفهوم للوقت هو أكثر المفاهيم ضحالة، فأصحابه لم يبدعوا شيئاً مذكوراً. إن مأساة هذا المفهوم للوقت هو أنه يدمر روح المبادرة ويحبط البواعث الإبداعية، ولا يحقق إنجازاً في الوقت المخصص. فإذا كان لدينا أسبوع لإنجاز مهمة من المهام فإنها سوف تستغرق أسبوعاً. وإذا ما منحنا عشرة أيام لإنجازها فإنها سوف تستغرق عشرة أيام، فالمهمات تتمدد وتنكمش لاستيعاب كل الوقت المخصص لها.

وأخيراً، هناك الذين يعطون معنىً حقيقياً للحياة وذلك من خلال إعطاء الوقت صفة العمق العظيمة. فالوقت لديهم ليس حبيس الساعة ولا أسير التقويم. إن إنجازات هؤلاء تحكمها روح الإخلاص والحماسة لا الساعات أو الأسابيع، فهم يؤمنون جداً بما يفعلون وينجذبون تجاه الهدف باندفاع روحي قوي لا يعترف بالوقت. لقد ألزموا قلوبهم بمهمة يحبونها، وعملهم ليس إلا تعبيراً عن رسالة تشع بالأهداف والغايات، وهذا الفهم للوقت يعدّ تحدياً لنا جميعاً. إن الاستخدام السليم للوقت يقرر الاخفاق أو النجاح للموظف العادي، وعليه فإن تدبير وقته أهم من معرفته الفنية لإنتاجه وخدماته. إن التنظيم السليم للوقت يعدّ بكل تأكيد أحد البنود الأولى في أية صيغة من صيغ النجاح. ومن أكثر المهام صعوبة بين المجموعات جعل الناس ينظمون أوقاتهم، لذلك أصبح من الضروري على كل فرد أن يقضي بعض الوقت في بداية الأسبوع ليخطط بالتفصيل الجدول الدقيق لأعمال ذلك الأسبوع.

ثالثاً : الوقت الضائع

ماذا تفعل بالدقائق التي لا تستخدمها أو ما يطلق عليه اسم الوقت الضائع؟ هل تدرك أن الكتب يمكن أن تؤلف وأن القرآن والحديث يمكن حفظهما جميعاً عن ظهر قلب، وأن هناك درجات وشهادات علميّة يمكن الحصول عليها بالاستخدام الصحيح لهذا الوقت الضائع؟ إن مثل هذا الوقت المهدور يمكن أن يكون بضع دقائق تضيع في انتظار السفر بالقطار أو بالطائرة أو بالحافلة، فهل تسمي ذلك الوقت وقتاً ضائعاً أم وقتاً للإبداع؟ إن إضاعة ١٥ دقيقة كل يوم تعني إضاعة ١١ يوماً كاملاً كل عام، كما أن إضاعة نصف ساعة كل يوم تعني إضاعة ٢٢ يوماً كاملاً، وهي مدة تزيد عن شهر عمل إذا ما حسبنا أيام العطلات. لذا

يؤمن رجال الأعمال بقاعدة «الوقت يساوي المال». ونحن نمنع الآخرين من سرقة أموالنا لكننا نسمح لهم بسرقة أوقاتنا، بيد أن الوقت يفوق المال في قيمته لأنه حياتنا، فالوقت هو الحياة!

كان هناك بائع جوّال اعتاد أن يكسب ٢٠ دولاراً في الساعة. أراد أن يطلي بيته بنفسه فسأله صديقه «إذا قمت باختيار دهّان، هل ستختار شخصاً هاوياً تدفع له ٢٠ دولاراً في الساعة أم رجلاً خبيراً تدفع له ٥ دولارات في الساعة؟» إن الإجابة واضحة، ومع ذلك فكثير منا يقضي وقته القيّم المخصص لعمله المعقد لإنجاز عمل يمكن أن ينجزه آخرون بشكل أفضل وبتكاليف أقل.

رابعاً : كيفية مرور الوقت

يوضح هذا الجدول ماذا تفعل بوقتك خلال فترة حياة متوسطة:

النشاط	الوقت
ربط الأحذية	٨ أيام
انتظار إشارة المرور الخضراء	شهر واحد
زمن تقضيه في محل الحلاقة	شهر واحد
تدوير أرقام الهاتف	شهر واحد
ركوب المصاعد في المدن الكبرى	٣ شهور
تنظيف الأسنان بالفرشاة	٣ شهور
انتظار الحافلات (في المدن)	٥ شهور
زمن تقضيه في الحمّام	٦ شهور
قراءة الكتب	سنتان
تناول الطعام	٤ سنوات
كسب الرزق	٩ سنوات
مشاهدة التليفزيون	١٠ سنوات
النوم	٢٠ سنة

وهذا يعني أن كل فعالية تستغرق وقتاً، فإذا كنت تريد الوقت الذي تنجز فيه عملاً فعليك أن تخطط لذلك وأن تبرمجه ضمن جدولك، أما إذا انتظرت إلى أن يحين الوقت المناسب ويعرض نفسه عليك، فإنك قد تنتظر إلى الأبد.

وأنت حين تحدد موعداً مع الطبيب أو اجتماعاً أو مناسبة خاصة ضمن جدول مواعيدك، فإنك تحافظ عليه. افعل الأمر نفسه مع الوقت الذي تريد أن تخصصه للأشياء التي تود إنجازها. خصص وقتاً معيناً كل يوم، ثم التزم به جهدك.

وعلى سبيل المثال، فإنك بتخصيصك ساعة من كل يوم عمل لأداء جهد ما فإنك تكسب ٢٦٠ ساعة سنوياً أو ما يعادل ٣٢ يوم عمل بالكامل. بوسعك أن تنجز الكثير في تلك الفترة الزمنية. مثلاً:

- حفظ أجزاء عديدة من القرآن.
- تعلّم أساليب القراءة السريعة.
- اكتساب مهارات محددة.
- إعداد أجمل حديقة في منطقة سكنك.
- تعلّم لغة أجنبية.
- تأليف كتاب.
- الحصول على دبلوم.
- إضافة دخلٍ جديد لميزانيتك.

ولأن الوقت يمر بسرعة في مئات الأحداث التافهة الضائعة، فعليك أن تجدول الوقت ثم تلتزم بتنفيذ الجدول الزمني. وليس ذلك بأمر سهل. بيد أن الحسرة على الوقت الضائع يمكن أن تتحول إلى قوة دافعة للخير للاستفادة من الوقت المتبقي. والوقت المتبقي، أيا كان، هو وقت كاف إذا ما أوقفنا الكسل والبكاء على الوقت المهدور.

خامساً : بعض الإرشادات لتوفير الوقت

اتبع المقترحات التالية لبضعة أيام وسوف تعجب للنتائج:

١ - خطط يومك كل صباح بكتابة الأشياء التي يجب عملها واشطب كل عمل تم إنجازه أثناء اليوم.

٢ - تَجَنبّ زيارة صديق دون أن تبلغه بذلك أو تحادثه هاتفياً.

٣ - احتفظ دائماً بقلم وورق أو مفكرة صغيرة في جيبك لتسجيل الخطط والأفكار أثناء الفراغ.

٤ - خطّط أوقات الراحة وحاول أن تجعلها تتفق مع أوقات الصلاة.

٥ - استفد من وقت الفراغ في القراءة والحفظ أو في عمل شيء بنّاء.

٦ - حينما ترتب موعداً تأكد أن الطرفين يعيان الوقت والمكان والعنوان بالضبط.

٧ - احسب وقت انتقالك إلى مكان الموعد وأضف فترة زمنية مناسبة احتياطاً لمواجهة الطوارىء حتى تصل في الوقت المحدد.

٨ - وفّر كل المواد والمراجع اللازمة بين يديك قبل أن تبدأ العمل، سواء كان ذلك العمل طهواً أو كتابة مقالة أو إعداد خطبة.

٩ - تجنب الأشخاص الذين يسرقون وقتك بأنانية وحماقة.

١٠ - لا ترتب رحلة لإنجاز عمل ما إذا كان بالوسع إنجاز ذلك العمل بخطاب أو بمحادثة هاتفية.

١١ - املأ خزان سيارتك بالوقود حينما تمر بمحطة البنزين التي تفضلها. تجنب القيام برحلة خاصة لذلك وتجنب بكل الوسائل أن ينفذ الوقود، فإن ذلك يظهرك كالمقصر الغبي.

١٢ - احتفظ بالعملات المعدنية المناسبة طوال الوقت، لاستخدامها في عدادات وقوف السيارات أو في إجراء المكالمات الهاتفية.

١٣ - إذا كانت لديك مهام قصيرة أو مشتريات قم بإعداد قائمة بها تشمل كل البنود، وخطط نشاطاتك المختلفة، وخط السير بحيث تحتاج إلى قطع أقصر مسافة ممكنة.

إن هناك أفكار أخرى لتوفير وقتك يمكنك أن تدوّنها. قم بإنجاز هذه القائمة محاولاً معظم هذه المقترحات، وعلينا ألا نجافى الراحة والمتعة الحلال، بل نتجنب إهدار الوقت. إن الترفيه في ذاته يعني الترويح، وهو ضروري لنا جميعا. وإحدى أهم مآسي الحياة العصرية أننا كثيراً ما ندع أجسادنا تسبق أرواحنا لدرجة يُشَكُّ معها في لقاء الجسد بالروح مرة أخرى. ان السعادة تتحقق إذا ما وافقنا ولاءمنا بين أرواحنا وأجسامنا. خصِّص من وقتك فترات للصلاة والتفكر والتأمل وقم بشحن بطاريات الإيمان لديك من جديد باستغلال وقتك الثمين.

سادساً : أمور يجب أن نتذكرها عن الوقت

أ - خصص وقتاً

خصِّص وقتاً للتفكير، إنه مصدر القوة.
خصِّص وقتاً للَعب، إنه وعاء الشباب المتجدد.
خصِّص وقتاً للقراءة، إنها أساس الحكمة.
خصِّص وقتاً للصلاة، إنها مصدر أعظم قوة على الأرض.
خصِّص وقتاً لكي تحب وتكون محبوباً، فالإيمان ليس إلا الحب والبغض.
خصِّص وقتاً لتكون صديقاً ودوداً، فذلك طريق السعادة.
خصِّص وقتاً للضحك، إنه أفضل وسيلة لإضفاء البهجة على حياتك.
خصِّص وقتاً للعطاء وتخلَّ عن الأنانية، فالحياة قصيرة.
خصِّص وقتاً للعمل، إنه ثمن النجاح، لكن لا تخصص وقتاً للضياع والإهدار والتبذير.

تذكر دائماً **«مَن استوى يوماه فهو مغبون»** .

ب - كيف تتعامل مع الوقت

نقضي جزءاً كبيراً من حياتنا مع أصدقائنا، ما نوعية المحادثة بيننا؟ تذكر الحكمة التالية:
العقول الكبيرة تناقش الأفكار.
العقول المتوسطة تناقش الأحداث.
العقول الصغيرة تناقش الأشخاص والماديّات
العقول الصغيرة جداً تناقش شخصياتها.

سابعاً : دراسة حالة : كم تكلف الدقيقة الواحدة؟

القضية الرئيسة : قيمة الوقت

كثيراً ما نتحدث عن قيمة الوقت وعن أهميته وكلفته. لكننا قلّما نحسب كلفة الوقت في اجتماع أو مؤتمر. إذا ما حسبنا ذلك على أساس كلفة الدقيقة بالدولار فإننا سوف نتحقق من أن كل دقيقة تهدر تعني فقدان الكثير من المال. إن ذلك يمثل عبئاً ثقيلاً من المسؤولية على المنظمين كي يخططوا كل دقيقة من النشاط بالطريقة المثلى. دعونا هنا نأخذ حالة عملية وهي «ندوة إسلامية الميول والممارسات في العلوم والتكنولوجيا»، والتي عقدت في مقر المعهد العالمي للفكر الإسلامي في واشنطن العاصمة عام ١٩٨٧ م:

الحالة : تكاليف الندوة

	السعر بالدولار
أ - حساب التكاليف المباشرة لـ ٣٠ من العلماء القادمين من الخارج:	
تذاكر سفر بالطائرات (٣٠ × ٢٠٠ دولار/ للباحث الواحد)	٦٠٠٠
السكن (٣٠ × ٤٠ دولاراً للغرفة/ لليلتين)	٢٤٠٠
الطعام (٣٠ × ٨ دولارات/ للوجبة لـ ٥ وجبات)	١٢٠٠
(١٥ مشاركاً محلياً × ٨ دولارات × ٣ وجبات)	٣٦٠
النقل المحلي (سيارتان × ٦٠ دولاراً يومياً / يومين)	٢٤٠
خدمات السكرتارية	١٠٠٠
الهاتف	٤٠٠
قرطاسية ونسخ وتصوير	١٢٠٠
مصاريف ثابتة	١٠٠٠
مكافآت شرفية للأبحاث ٦ × ٢٠٠ دولار	١٢٠٠
الإجمالي	١٥٠٠٠
ب - حساب وقت التقديم والعرض :	
١٠ جلسات × ٥ ,١ ساعة للجلسة	١٥ ساعة
(جمعة ٣+ سبت ٥+ أحد ٢= ١٠ جلسات)	
ج - حساب التكاليف المباشرة للجلسة بالساعة:	
(١٥٠٠٠ دولار/ ١٥ ساعة)	٠٠٠ ,١ دولار للساعة
د - حساب التكاليف بالدقيقة	
(١٠٠٠ دولار ÷ ٦٠ دقيقة)	١٧ دولاراً للدقيقة الواحدة

هذه هي التكاليف المباشرة فقط التي لا تأخذ في الحسبان رواتب الباحثين والمنظمين لمدة ٤٨ ساعة قضوها إضافة إلى أوقات سفرهم إذا أدخلنا رواتبهم على أساس :

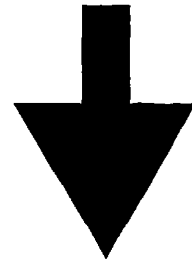
٤٥ شخصاً × ١٠٠ دولار/ يوم × يومين = ٩٠٠٠ دولار .

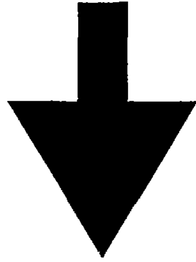
عندئذ تصبح تكلفة الجلسة/ ساعة = (١٥٠٠٠+ ٩٠٠٠) ÷ ١٥ = ١٦٠٠ دولار للساعة

١٦٠٠ دولار ÷ ٦٠ دقيقة = ٢٧ دولاراً تقريباً للدقيقة الواحدة . فتأمّل !!

الدرس المستفاد : اقتصاديات الاجتماعات

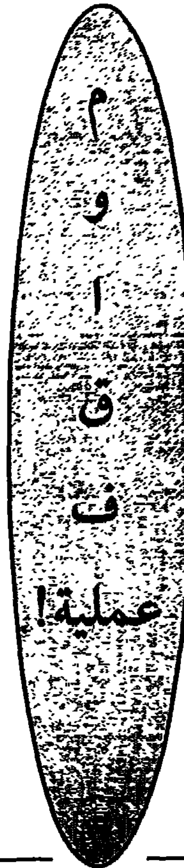
إذا تعلمنا أن نحسب الكلفة بالدقيقة لنشاطاتنا كافة فسوف ندرك الهدر المأساوي لمصادر الأمة حينما نسيء استخدام أوقات المؤتمرات والندوات والاجتماعات. إن تجميع الناس أمر خطير للغاية. ونحن مسؤولون أمام الله عن استخدام أوقاتنا وأموالنا بشكل فعال.





أبذل مزيداً من الجهد دوماً!

يمكننا عادة أن نزيد من إنتاجنا بمعدل ١٠ - ١٥٪ وذلك ببذل المزيد من الجهد باستمرار. فإذا خططت أن تقرأ عدداً معيناً من الصفحات، أو تعمل إلى ساعة معينة، أو تنظف منطقة محددة أو تنجز مكالمات هاتفية معدودة، فإن بوسعك على الدوام أن تفعل أكثر من ذلك قليلاً. وهذه العادة تزيد من الإنتاج وتساعد في تحقيق ما هو أكثر. ولما كانت الواجبات دائماً أكثر من الأوقات، فإن هذه العادة يمكن أن تزيد من إنتاجنا وفائدتنا.



لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد

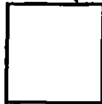
إذا أجّلت وسوّفت، فإن العمل سوف يتراكم. وأنت لا تعرف ما سيأتي به الغد. ستنعم براحة البال إذا بدأت يومك دون عمل متراكم من اليوم السابق. وهناك عادة حميدة وهي أن تنجز العمل حال تسلّمه في موقعه إذا كان يستغرق ٥ دقائق أو أقل. أما إذا كان يستغرق أكثر من ٥ دقائق فأدخله في الجدول حسب أولوياته. هذه القاعدة الذهبية يمكن أن تجعلك من أعظم المنجزين في الحياة. تخيل فقط أنه بإمكانك أن تؤدي ٢٠ عملاً في ساعة واحدة. أنت وحدك بوسعك أن يكون لك تأثير يعادل منظمة بأكملها، وإذا كان هناك فقط ١٠ أفراد مثلك في المنظمة فإن حجم تأثيركم سوف يكون بالغاً للغاية. وفوق هذا كله، فإن الله سبحانه وتعالى سوف يبارك الجهود التي تبذل في سبيله.

طريقتان لتطويع الوقت

مبدأ باريتو (ويعرف أيضاً بقاعدة ٨٠/ ٢٠)

النظرية: البنود الهامة الأساسية في مجموعة ما تشكل جزءاً صغيراً نسبياً من إجمالي البنود في المجموعة.

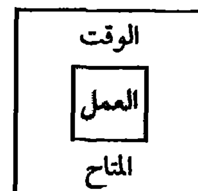

= البنود الهامة (٢٠٪)

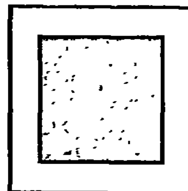

= البنود غير الهامة (٨٠٪)

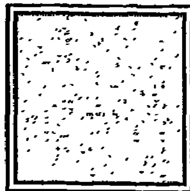
التطبيق : قم بإعداد قائمة بجميع البنود المطلوب إتمامها. تعرّف على الـ ٢٠٪ من البنود التي لو نفذت لحققت ٨٠٪ من النتائج المنشودة. اعمل على إنجاز هذه البنود أولاً، فهي تتصدر الأولويات.

قانون پاركنسن

النظرية : يتمدد العمل كي يملأ الوقت المتاح لاستكماله.







التطبيق : حدد موعداً أخيراً ونهائياً لكل عمل من الأعمال والتزم بهذا الموعد .

المناقشة

١ - لماذا يعدّ وقت اليوم أثمن من وقت الغد؟
٢ - كيف يمتاز الناجحون في استفادتهم من الوقت عن المخفقين؟
٣ - كيف تحسب القيمة النقدية للوقت؟ اضرب مثلاً.
٤ - لماذا تعتقد أن إعداد جداول زمنية مسألة ضرورية للادارة الجيدة للوقت؟
٥ - ما أهم التصرفات الثلاثة الشائعة المهدرة للوقت؟
٦ - كيف تحصّن وقتك ضدها؟

التطبيق

بوصفك رئيساً لجهاز العاملين الدائمين في منظمتك الصغيرة فإن واجباتك تملأ كل وقتك. الناس يطلبونك على الهاتف باستمرار. والزوار يقفون بباب مكتبك، ومساعدك لديه أمور عديدة يريد أن يطرحها عليك. والبريد يردك بكميات كبيرة.

والآن وفي ظل كل هذه الظروف الضاغطة فإن اللجنة التنفيذية تطلب منك إصدار نشرة شهرية إخبارية.

١ - ارسم جدولاً يبين مدى استفادتك من الوقت كماً ونوعاً.

٢ - ضع مخططاً لتوفير وقت من القاعدة أعلاه يكفي لإصدار النشرة.

٣ - اكتب مذكرة لمساعدك تخبره فيها كيف يوفر من وقتك.

الفصل

١٧

فن الانصات

أولاً : ما هو الانصات؟
ثانياً : تَعَلُّم فنّ الانصات
ثالثاً : التحقق من محتوى الرسالة
رابعاً : الانصات وطريقة الجلوس

أهداف الفصل

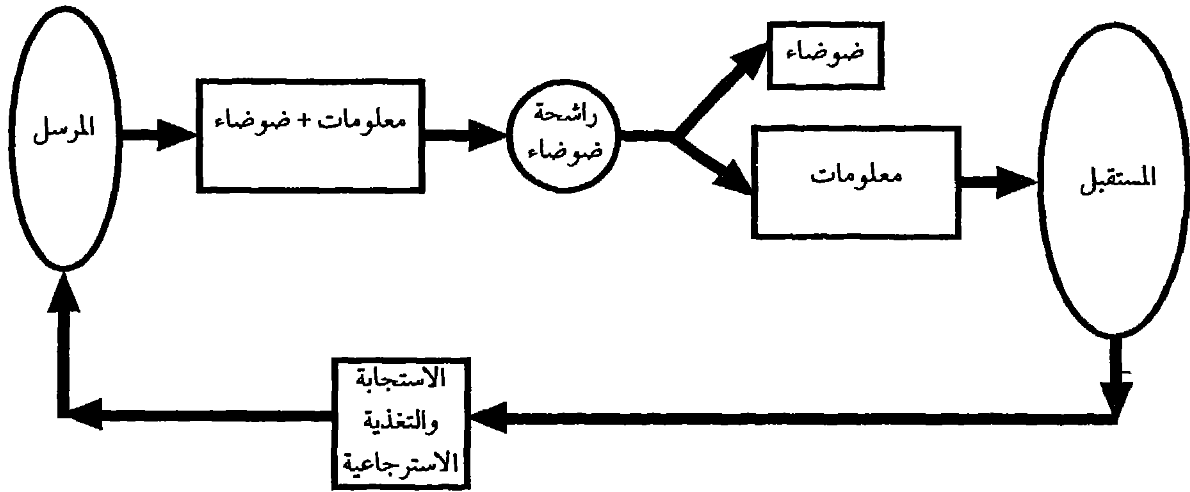
لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد عناصر الانصات الجيد.
- التحدث مع إدراك احتياجات المستمعين.
- الانصات إلى الآخرين لمزيد من الجدوى.
- مساعدة الآخرين على التحدث كي يفهمهم الناس على نحو أفضل.

أولاً : ما هو الانصات؟

يقع الانصات حينما تُنقل رسالة تحوي معلومات من مرسل الى مستقبل في بيئة تخلو من الضوضاء وتشجع على الاسترجاع.

إن الرسالة هي أي شيء يتم نقله، والمعلومات هي كل ما يزيل الغموض وعدم اليقين في الرسالة. وقد يتساءل المرء عن كمية المعلومات التي تحويها تلك الرسالة. إن المصدر هو مرسل الرسالة والمستقبل هو الشخص الذي يتلقاها. أما البيئة فهي مجموعة الظروف والأوضاع التي يتم الاستماع في إطارها. والضوضاء هي أي شيء يعوق تدفق المعلومات بين المرسل والمستقبل. والتغذية الاسترجاعية هي استجابة المستقبل كما يفهمها أو يفسرها لرسالة المرسل. وفيما يلي بيان لكل عناصر عملية الاستماع.



إن الانصات يمثّل طريقاً ذا اتجاهين. وعلى المتحدث أن يتبع القواعد الأساسية للفهم والاستيعاب لمساعدة المنصتين على الفهم، كما أن عليهم أن يراعوا بعض الإرشادات حتى يلتقطوا رسالة المتحدث.

تذكّر أنه بالإمكان توافر أكثر من منصت واحد للمتحدث في أي وقت، وعندئذ فإن المعلومات التي يتلقاها كل مستمع قد تكون واحدة أو لا تكون وذلك يعتمد على مدى تمسك المنصتّين بمبادىء الاتصال السليم.

ولكي نساعد المنصتين على الفهم، فإن علينا كمتحدثين أن نُعنى بأسلوب ما نقول ومحتواه. وأن نختار جمهور المنصتين المناسب والوقت والموقع المناسبين، وأن نطرح على أنفسنا الأسئلة التالية: هل الوقت المقترح وقت عمل وانشغال، أم وقت راحة واسترخاء؟ وهل المناسبة اجتماع رسمي أم لقاء عابر؟ وهل الموقع منطقة عمل أم غرفة اجتماعات أم مكان مخصص للنشاط الاجتماعي؟ فقد يكون المكان بمثابة العون أو العائق لعملية الاتصال. وأخيراً، فإن علينا أن نقرر ما إذا كانت هناك عملية متابعة مطلوبة شفوياً أو تحريراً.

ومن جهة أخرى، فإن علينا كمنصتين:

أ - أن نسمع بصدر رحب وعقل منفتح الى ما يقوله المتحدث.

ب - ألا نفقد التركيز والانتباه بسبب ردود فعلنا على ما يقال.

ج - ملاحظة حركات جسم المتحدث الصامتة.

د - أن نركز على المعلومات التي يتم تقديمها.

هـ - أن نكون مستعدين بدنياً للانصات.

إذا لم نفهم الرسالة، فيحسن سؤال المتحدث أن يكرر أو يشرح بعض النقاط. وقد نختار وقتاً أفضل أو موقعاً آخر يعين على سهولة الفهم.

ثانياً : تعلم فنّ الانصات

لا يتساوى الأفراد بمواهب قدرتهم على الانصات. لكنا جميعاً قادرون على تعلّم فن الانصات، إذا ما بذلنا جهداً واعياً. ولكي نكون ناجحين في الانصات علينا أن :

أ - نتعمد الانصات.

ب - نمنع عقولنا أو أفكارنا عن الشرود.

ج - نركز على ما يقال.

د - نقاوم عوامل الالهاء.

هـ - نجلس في المقدمة وندوّن ملاحظات.

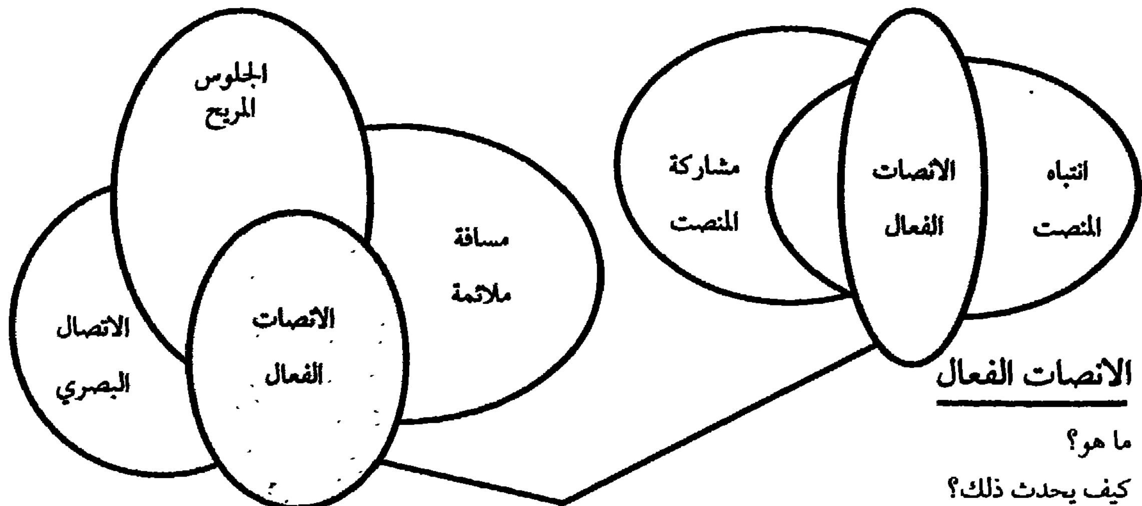
علينا أن نكبح «الأنا» فينا، وألاّ نفكر فقط فيما نريد أن نقول حينما ينتهي المتحدث من حديثه. يجب علينا أن ننصت للأفكار، وأن نحكم على الرسالة بناءً على مزايا مضمونها وليس على أساس طريقة توصيلها. كما يجب أن يكون لدينا الصبر الكافي للإنصات الى المتحدث بانتباه وألا نقاطعه. ويجدر بنا الاهتمام وابداء الحرص على متابعة ما يقوله الشخص الآخر. وتتم ممارسة كل ذلك بوعي وأناة.

ثالثاً : التحقق من محتوى الرسالة

من المفيد غالباً أن تتم الاستجابة للمتحدث باسترجاع ما يقوله وكذلك بتعليقات وملاحظات حول ما فهمناه كمستمعين. بوسعنا أيضاً أن نطرح بعض الأسئلة للحصول من المتحدث على مزيد من المعلومات أو نساعده على بحث اشكالية معقدة. ومن المحبذ أن نعيد ذكر ما قال للتحقق مما كان يعنيه. كما أنه بوسعنا أن نستخدم ايماءات الجسم وتعبيراته لننقل الى المتحدث إحساسنا بسهولة فهمنا له أو بصعوبته.

بوسعنا كذلك أن نطرح أسئلة مفتوحة الاجابة باستخدام أدوات الاستفهام المباشر، مثل متى وما وماذا وأين ومن، للحصول على معلومات أكثر. ومن الممكن توجيه أسئلة للتحقق من الدقة بهدف الحصول على تفاصيل أكثر أو لمساعدة المتحدث على تناول قضية شائكة.

رابعاً : الانصات وطريقة الجلوس



نقاط عمل

هل ضيّعت النقطة الجوهرية المقصودة؟

كان هناك رجل يسمى السيد مروان الحمار. التمست منه زوجته ولسنوات أن يغير اسمه لكنه رفض. وفي أحد الأيام أعلن أنه غيّر اسمه ففرحت زوجته واحتفلت بذلك طوال الليل. وفي الصباح سألته وهي جدّ سعيدة «ما اسمك الجديد يا مروان»؟ فرد عليها: «سعيد الحمار».

سوف تعجب إذا عرفت كم منا يضيع النقطة الجوهرية المقصودة في نشاطاتنا. إننا في حاجة الى الكثير من الشرح والتفسير لزملائنا، كي نمنع حدوث ذلك.

في أحد الأيام جاء أحد الإخوة وقال : «أنت قلت أن أموال الوقف ينبغي حمايتها لأنها أموال المسلمين. ولأنني واحد من المسلمين، أعطني بعض هذه الأموال !» إن هذا الأخ لم يفهم النقطة الجوهرية المقصودة.

معامل التعديل والضبط ضرورة

قال لي طالب متسائلاً : «أنا لا أعرف لماذا يعتقد الناس أنني سأحصل على درجة الامتياز. إنني لست إلا طالباً متوسط المستوى». إن السبب في ذلك هو أن والديه يخبران الآخرين بأنه طالب ممتاز الأداء، فهل يكذبان؟ لا، إنهما لا يكذبان بل إن ذلك هو فهمهما وتفسيرهما لمستوى ابنهما.

حينما تستمع الى الناس عليك أن تطبق معامل (نسبة) الضبط والتعديل. وهذا العامل قد يكون أكثر أو أقل من (١). عندما تستمع الى شخص ما لأول مرة يقول : إن ابني ذكي، البيت نظيف، فلان غني جداً، عدد الحاضرين كان ضعيفاً، المشروع كبير جداً، المطار قريب جداً...، تذكّر أن هذه العبارات يمكن أن تعني بالنسبة اليك عكس ما يفهم هو تماماً. احذر أن تكوّن رأياً من أحد قبل حسابك لمعامل الضبط لما يقوله هذا الفرد، وكل شخص لديه معامله الخاص به بالنسبة لمعاييرك، وذلك نتيجة للخلفيات الثقافية واختلاف الأذواق والمعرفة والخبرة والتاريخ العائلي ودرجة النضج وغيرها. ضاعف انتباهك حينما تتخذ قرارات أو تقوم بتصرفات جادة.

دقّق - تحقّق - تأكّد .

يعتمد الاستماع على :

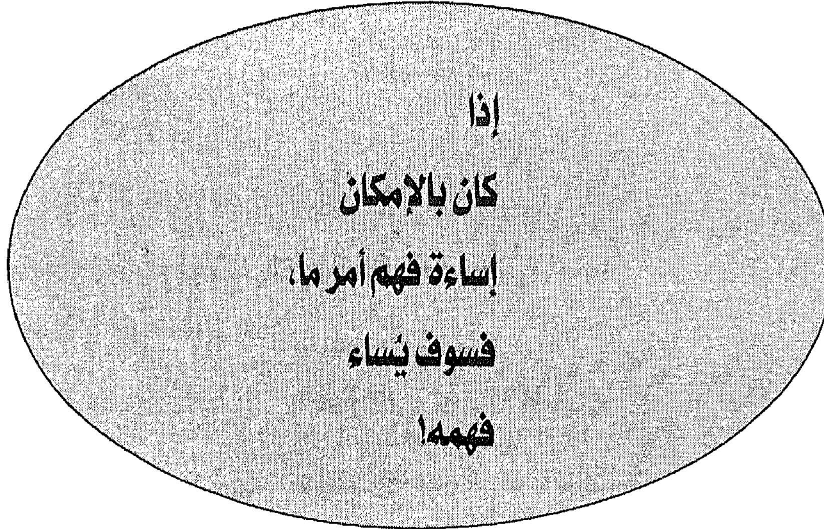
- عوامل فردية
- عوامل ثقافية

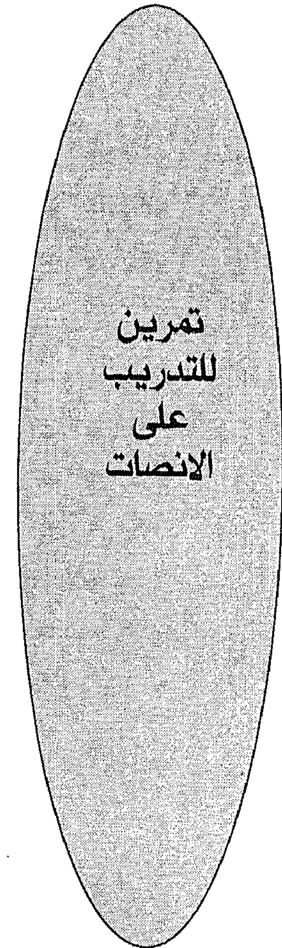
من خلال :

- الإتصال البصري
- ايماءات الجسم

حينما يكون الاتصال البصري:

- **متاحاً**
  - يرسل المتحدث رسالة أكثر قوة وأكثر فعالية
  - ويكون المستقبل قادراً على أن ينصت بدقة أكبر
- **غير متاح**
  - يتجنب المتحدث إظهار المشاعر
  - يتبع المتحدث والمستقبل الإرشادات الاخلاقية للتعامل مع الرجال والنساء.





فيما يلي نورد واحداً من التدريبات العديدة التي يمكن أن تستخدم لتحسين مهارات الانصات.

المتطلبات

- شريط أو فيلم، آلة تسجيل أو جهاز عرض أفلام، غرفة للعرض.

الطريقة

- قسِّم المجموعة للقيام بأدوار متعددة، كأن يوافق بعضهم على الفكرة الرئيسة ويعارضها آخرون، ويقوم بعدها بأداء دور المنفذ للعمل وآخرون بدور من سيشرحونه للغير. هذه الأدوار سوف تساعد الأعضاء على أن ينصتوا إنصاتاً هادفاً.
- اطلب من كل عضو أن ينصت وفقاً لدوره.
- قم بإذاعة الشريط أو بعرض الفيلم.
- في النهاية اسأل كل عضو أن ينقل تقريراً للمجموعة عما سمع.
- علّق على التفاوت إن وجد بين ما قيل وما تمّ سماعه. قم من جديد بإذاعة أجزاء الشريط أو بعرض أجزاء الفيلم التي لم تنقل بدقة.

المنـــاقشـــة

١ - ما دور التغذية الاسترجاعية في الاتصال؟

٢ - لماذا نجد أن «قواعد الفهم والاستيعاب» أكثر أهمية حينما يتحدث المتكلم الى جمهور من المستقبلين بدلاً من مستقبل واحد؟

التطبيـــق

دعيت الى اجتماع هام مع رئيس وأعضاء المجلس الذين يريدون الحصول على تأييدك في تعزيز السياسات الجديدة للجمعية وتعبئة الجمهور لمصلحة هذه السياسات. وكلكم حريص على حسن الاتصال بسبب حساسية هذه السياسات العامة.

١ - صف خصائص بيئة الاتصات التي تكون مناسبة أكثر من غيرها في هذه الحالة.

٢ - أدرج عيوب الاتصال المحتملة في هذا الاجتماع، وحدد خطتك للتغلب عليها.

٣ - ضع ثلاثة أسئلة يمكن أن توجهها للمتحدثين للحصول على إيضاح عند الحاجة.

الفصل

١٨

تشكيلُ لجنة

أولاً : ما اللجنة ؟

أ - المحاسن والمساوئ

ب - أنواع اللجان

ثانياً : تشكيل اللجنة

أ - المهام

ب - العضوية

ج - الرئاسة

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- معرفة متى يجب أو لا يجب تشكيل لجنة.
- كتابة لائحة أو بيان لتحديد وظيفة اللجنة.
- اختيار الأعضاء المناسبين للجنة.
- إنشاء اللجان.

أولاً : ما اللجنة؟

يمكن تعريف اللجنة بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بدور متكامل لتأدية مهمة معينة لمنظمة ما. واللجان لا يمكن الاستغناء عنها. وعادةً توجد في كل مكان، حتى إن لم تكن معينة رسمياً. ويرجع هذا الى أن القرارات والمشاورات الجماعية مطلوبة، ولها من الأهمية والقيمة ما يفوق القرارات الفردية والاستبدادية.

بعد أن قام ابو بكر الصديق رضي الله عنه بجمع سور القرآن الكريم كافة، عيّن لجنة للإشراف على كتابة القرآن الكريم بأكمله في مجلد واحد. وكان سعد بن العاص يملي وزيد بن ثابت يكتب. وقد توقع الخليفة حدوث اختلافات حول نطق بعض الكلمات بسبب تعدد اللهجات، لذلك أمر بأن تؤخذ لهجة قبيلة مضر كأساس.

تستخدم اللجان من أجل الأهداف التالية :

- نشر المعلومات وتقديم النصح.
- توليد الأفكار وحل مشكلات معينة.
- تسهيل التنسيق والاتصال والتعاون.
- التوصية بالإجراءات واتخاذ القرارات.

أ - المحاسن والمساوىء

أهم محاسن عمل اللجان ما يلي :

١ - تحقق قرارت واحكام جماعية متكاملة. فالأشخاص من مختلف التخصصات والمناطق الجغرافية والمراتب التنظيمية يمكن الاستعانة بهم لمعالجة مشكلة ما.

٢ - تساعد على تخطّي الحدود الفاصلة في الأمور التي تشمل أكثر من وحدة تنظيمية.

٣ - تساعد على إيجاد فريق عمل جيد من خلال التفاعل الرسمي وغير الرسمي.

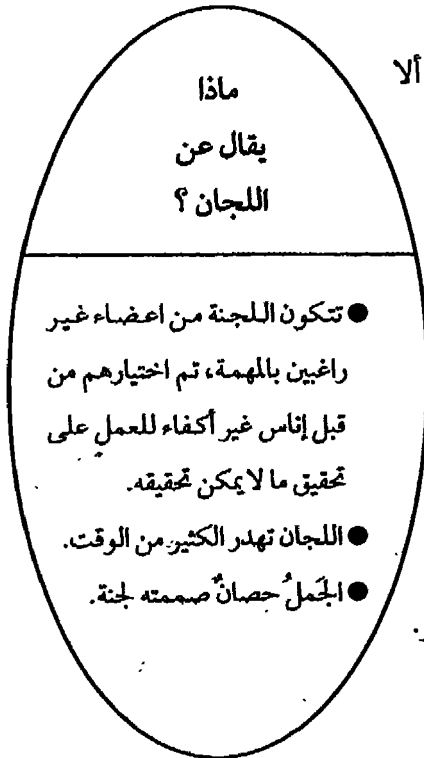
هناك أيضاً بعض المساوىء في عمل اللجان، وهي :

١ - ما تتطلبه اللجان من تكاليف سفر وإقامة، لذا علينا ألا نستخدمها في الأمور التافهة والروتينية.

٢ - قيامها أحياناً بتنازلات وترددها في اتخاذ بعض القرارات.

٣ - امكانية هيمنة عضو جديد أو أقلية على أعمالها.

٤ - صعوبة إلقاء المسؤولية على مجموعة من الأشخاص أو محاسبتهم.



ب - أنواع اللجان

هناك أنواع مختلفة من اللجان، ويتوقف هذا على وظائفها وصلاحياتها وأحياناً حجمها. بعضها دائم وبعضها ذو أجل قصير. وقد تتكوّن اللجان لغرض محدد ثم يتم حلها عند إتمام مهمتها.

وتستخدم معظم المنظمات بوجه عام نوعين من اللجان :

(أ) اللجان الدائمة: وتشكّل لمسؤوليات ذات طبيعة مستمرة بوجه عام مثل التخطيط والعضوية والتمويل، وتحتاج الى قرارات جماعية لا فردية.

(ب) اللجان المؤقتة: والتي تُنشأ للقيام بمسؤوليات محددة من حيث طبيعتها ومدتها، ومن أجل مهام عامة غير خلافية وغير متكررة، مثل دراسة موقف أو وضع ما أو الترتيب لحدث أو مناسبة من المناسبات.

ثانياً : تشكيل اللجنة

أ - المهام

تتكوّن بعض اللجان وفقاً للنظام الأساسي للمنظمة ولوائحها الداخلية. وتنصّ تلك الوثائق على المهام المحددة للّجان. وبعض اللجان الأخرى تعيّن من قبل مجلس إدارة المنظمة. ولا بد من إعطاء اللجان التفويض أو الصلاحية أو اللائحة التي توضح بالضبط ما تقوم به اللجنة. ويجب أن تبين هذه الوثيقة المحددة طريقة رفع تقارير اللجنة والجهة التي ترفع إليها تلك التقارير والعلاقات الأخرى داخل المنظمة. ولا يجوز تعيين أي لجنة من دون فهم واضح لأغراضها.

ب - العضوية

ترتبط العضوية بطبيعة أغراض اللجنة. فاللجنة التي تهتم أساساً بالمهام الإعلامية أو الاستشارية أو حل المشكلات يجب أن تضم أشخاصاً لديهم المعرفة والمهارات اللازمة. وقد لا تكون الكفاءة الوظيفية هي المطلب الرئيس في اختيار أعضاء لجنة تهدف الى تعزيز التنسيق أو التعاون. فلجنة التنسيق مثلاً يجب أن تضم موظفين من الوحدات التنظيمية المعنية. ويقتضي تعيين أعضاء اللجنة، مع فهم واضح للأهداف التي يجب أن تنجزها اللجنة والمهارات التي يسهم بها كل عضو في اللجنة، لضمان تحقيق هذه الأهداف.

إن تحفيز الأفراد على المشاركة الفعّالة في النشاطات الجماعية يوجب العناية بوضع لائحة أو جدول بخدمات اللجنة وواجباتها. ويختلف حجم اللجنة باختلاف مسؤولياتها. فاللجان الكبيرة قد تكون مطلوبة لمجالات مثل تجنيد الأعضاء، بينما تفضل اللجان الصغيرة لمقدرتها على التوصل الى إجماع وإنجاز مهامها بكفاءة أعلى وتكاليف أقل.

وكقاعدة متبعة، يجب ألا يقل عدد أعضاء اللجنة الدائمة عن خمسة ولا يزيد عن تسعة، على الرغم من وجود استثناءات لها ما يسوغها. والحد الأدنى، وهو خمسة، يتيح وجود أغلبية من ثلاثة أعضاء على الأقل وهو يكفي في موقف لا يتطلب إجماعاً. أما الحد الأقصى وهو تسعة فهو أعلى عدد فيه مرونة كافية.

ولأن معظم اللجان الدائمة تجتمع بانتظام، دونما دافع للاستعجال أو الطوارىء، فإن صعوبة جدولة الاجتماع لعدد يتجاوز التسعة تجعل من الأفضل عدم تجاوز ذلك الحد إلا في الحالات الاستثنائية جداً.

ويجب أن تكون عضوية اللجنة الدائمة واسعة في تمثيلها بالقدر الذي يسمح به حجمها، مع اعتبار الأقدمية التنظيمية والصفات الشخصية والولاء لمختلف الفئات.

إن كثيراً من اللجان ذات الطبيعة المؤقتة (ad hoc) تتألف من ثلاثة أعضاء، وبعضها من عضوين فقط. أما الخمسة فيعتبر الحد الأقصى العملي. ومن الضروري أن يكون هناك توافق بين أعضاء اللجنة المؤقتة وأن تتوافر في كل منهم المقدرة الملائمة لمهمة اللجنة. ولأنها لجنة مؤقتة ولها عمل محدد فليست هناك حاجة لأن يكون أعضاؤها من داخل المنظمة، ولا يهم كثيراً من يترأس اللجنة إذا توافرت فيه المواصفات كما في الفقرة التالية.

ج - الرئاسة

إن سرّ نجاح اللجان هو الرئيس الناجح، فهو العضو الذي يضفي على اللجنة جوّها العام ويحدد خطاها واستراتيجياتها. وحتى إن كان في اللجنة أعضاء أكفاء ولها أهدافها الواضحة، فإن مقدرة رئيسها على قيادة اللجنة وتوجيه عملها أمر ضروري لنجاحها. ولكي يكون الرئيس فعالاً، عليه أن يتقبّل المسؤولية برحابة صدر ويشجع الآخرين على الإسهام. ويجب أن يكون على دراية تامة بأهداف المنظمة ودور لجنته في إنجاز هذه الأهداف.

وفيما يتعلق باللجنة الدائمة على وجه الخصوص، فعلى الرئيس أن يكون قادراً على الحصول على تعاون الأعضاء وتوزيع العمل عليهم من حين لآخر. ويجب ألا يكون للرئيس آراء متطرفة في موضوعات اللجنة، أو يكون جديداً على المنظمة لا يفهم تقاليدها الداخلية وخلفياتها الثقافية. إن رئيس اللجنة الناجح يحافظ على الانسجام والتوافق بين أعضاء اللجنة ومجلس الإدارة نفسه، فضلاً عن وضوحه في اتصالاته بهم.

مهمة من؟

هذه قصة عن أربعة أشخاص أسماؤهم : كل شخص ، وشخص ما ، وأي شخص ، ولا أحد .

كانت هناك مهمة لا بد من إنجازها ، وطلب من (كل شخص) أن ينجزها .

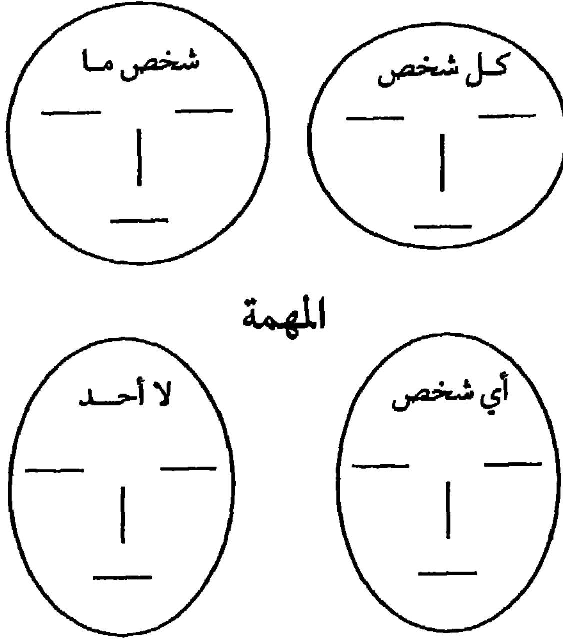
(كل شخص) كان متأكداً أن (شخصاً ما) سيقوم بها .

(أي شخص) كان يستطيع أن ينجزها لكن (لا أحد) أنجزها .

(شخص ما) غضب لذلك لأنها كانت مهمة (كل شخص) .

(كل شخص) ظن أن (أي شخص) يستطيع أن ينجزها ، لكن (لا أحد) أدرك أن (كل شخص) لن ينجزها .

وانتهى الأمر بأن (كل شخص) ألقى اللوم على (شخص ما) عندما (لا أحد) أنجز ما كان يستطيع (أي شخص) أن ينجزه .



مهمة من كانت ؟

المنـاقشـة

١ - متى لا يجوز تشكيل لجنة حتى إن كنت تحتاج الى قرار جماعي؟

٢ - فيمَ تختلف اللجنة المؤقتة عن اللجنة الدائمة؟

٣ - كيف يمكن للجنة من خمسة أعضاء أن تكون أكثر فعالية من لجنة من ثلاثة أو سبعة أعضاء؟

٤ - في أي من اللجنتين يكون دور رئيس اللجنة أكثر أهمية : اللجنة المؤقتة أو اللجنة الدائمة؟ ولماذا؟

التطبيـــق

حان وقت انتخابات مجلس تنفيذي جديد في منظمتك. ويتطلب النظام الأساسي تعيين لجنة ترشيح لكنك تريد أيضاً لجنة أخرى لتشجيع الأعضاء على المشاركة النشطة في عملية الانتخاب.

١ - اكتب وصفاً لمهام اللجنتين، ووضّح نوع العضوية وحجمها والمهام والرئاسة والمدة.

٢ - ارسم خطة للتفاعل بين اللجنتين.

الفصل

١٩

تَرؤس لجنة

أولاً : واجبات رئيس اللجنة

أ - تخطيط عمل اللجنة

ب - إدارة الاجتماعات

ج - حفظ السجلات والمعلومات

د - تأمين مشاركة الأعضاء

هـ- تقويم النتائج وابلاغ القرارات

ثانياً : حدود صلاحية اللجنة

ثالثاً : ضوابط أداء رئيس اللجنة

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديدعناصردور رئيس اللجنة.
- قيادة لجنتك عملياً وبإنتاجية عالية.
- مساعدة لجنتك على إنجاز أهدافها.

إن مهمة ترؤس لجنة إنما هي ممارسة للقيادة. ويكمن سر الرئاسة الناجحة للّجنة في قدرة الرئيس علي قيادة الأعضاء وتحفيزهم وتوزيع المسؤوليات عليهم والتواصل معهم. وليست مهمة اللجنة بوصفها وحدة تنظيمية مجرد عقد الاجتماعات، على الرغم من أن الاجتماعات هي الأكثر شيوعاً ووضوحاً في عمل اللجنة. وتزاول اللجنة العديد من وسائل التفاعل الرسمية وغير الرسمية، مثل كتابة التقارير، وتدوين الملاحظات، وتقويم النشاطات الجارية، ومراقبة الأداء، وتنفيذ المهام الشكلية، وغيرها. ولا بد في المقام الأول من تماسك اللجنة كمجموعة في أوقات الشدة والخلافات. ويتعين على رئيس اللجنة أن يقودها لأبعد من مجرد الاجتماعات الشكلية.

أولاً : واجبات رئيس اللجنة

يجب على رؤساء اللجان أن يزاولوا مهمتهم بجدية، لأنهم اكتسبوا الثقة من المنظمة وقيادتها. ولا يجوز لرؤساء اللجان أن يقوموا بعمل اللجنة وحدهم لأن هذا بمثابة خذلان للنفس، فالغرض من اللجنة الاستفادة من مختلف موارد أعضائها. إن الرئيس الجيّد هو الذي يقود، ويحسن الانصات في الوقت ذاته.

ويمكن تصنيف واجبات رئيس اللجنة على الوجه التالي:

١ - تخطيط عمل اللجنة.

٢ - إدارة الاجتماعات.

٣ - حفظ السجلات والمعلومات (ما لم يعهد بهذه المهمة الى أمين سر للّجنة).

٤ - تأمين مشاركة أعضاء اللجنة.

٥ - تقويم نتائج أعمال اللجنة وإبلاغ قراراتها.

أ - تخطيط عمل اللجنة

إن المسؤولية الأولى لرئيس اللجنة هي فهم مهمة اللجنة فهماً واضحاً، يضع على أساسه استراتيجية عمل مؤقتة تشتمل على:

١ - جدول أوّلي للاجتماعات.

٢ - مهام أعضاء اللجنة.

٣ - تقديم البحوث والمعلومات للموظفين.

٤ - التنسيق مع اللجان الأخرى.

٥ - استحصال الموافقة على الميزانية.

٦ - ترتيب الإجراءات الأخرى مع الجهات ذات القرار.

٧ - الخط الزمني ومعالم على الطريق للإنجازات المتوقعة.

٨ - ترتيبات النقل والعلاقات العامة.

وتعدّ اللجنة بالفعل منظمة صغيرة داخل منظمة كبيرة، وتستوجب على الرئيس أن يستخدم قيادته ومهاراته الإدارية إلى أقصى مدى من أجل إنجاز اللجنة للهدف المنوط بها.

ب - إدارة الاجتماعات

الاجتماع الجيد للّجنة لا يأتي عضويا، بل هو نتيجة خطة عمل هادفة. ويقوم ذلك على أساس جدول أعمال سليم مع توفير الشروط اللازمة لاتخاذ القرارات. ويجب إرسال جدول الأعمال والمعلومات

الضرورية الى الأعضاء قبل الاجتماع بوقت كاف. ويفضّل أن يتم الاتفاق على جدول للاجتماعات للسنة بأكملها قبل الاجتماع الأول أو أثناءه. وقد لا يكوّن بوسع جميع الأعضاء حضور الاجتماعات كافة، لكن غياب عضو عن اجتماعين أو أكثر يجب معالجته بشكل جدي في نطاق سلطة رئيس اللجنة. (مناقشة رئاسة الاجتماع ترد في الفصل ٢١ من هذا الدليل).

ج - حفظ السجلات والمعلومات

يتطلب اتخاذ القرارات السليمة توافر سجلات للإجراءات الماضية ومحاضر الاجتماعات السابقة، بالاضافة إلى تقارير اللجان ذات العلاقة والوصف الوظيفي للجنة وما شابه ذلك من وثائق للرجوع اليها. وقد تحتاج اللجنة أيضاً الى إقامة قواعد لتخزين المعلومات وادارتها حول الأعضاء والجمهور الذي يشعر بتأثير عمل اللجنة. وعموماً، فعلى رئيس اللجنة أن يكلف أحد أعضاء اللجنة بحفظ السجلات ويعيّنه أمين سر للّجنة. ويقع على كاهل رئيس اللجنة مسؤولية تشجيع الأعضاء على استخدام المعلومات المتاحة كافة بشكل إيجابي وفعّال من أجل تعزيز أهداف اللجنة.

د - تأمين مشاركة الأعضاء

يعمل أعضاء اللجنة كمجموعة عندما يجتمعون لتقرير الخطط والنشاطات. وفي أحيان أخرى على كل عضو أن يقوم بمسؤوليته بناءً على إجراءات محددة. على أية حال، يتعين على رئيس اللجنة مساعدة الأعضاء على تأمين الموارد وإنجاز التزاماتهم. ويتطلب ذلك المقدرة على القيادة وتحفيز الأعضاء وتوزيع المسؤوليات والتواصل معهم. كما يتطلب مهارة التعرف على العيوب في الأداء واتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم. وعلى الرئيس أن يكون القدوة بتأدية مهامه بسرعة وجدية.

هـ - تقويم النتائج وإبلاغ القرارات

لا بد للّجان من تحقيق نتائج، سواء أكانت تنظيم حدث أو مناسبة ما بطريقة ناجحة أو إيجاد حل لمشكلة أو وضع منهج للعمل. وعلى رئيس اللجنة أن يتأكد من تقويم النتائج ومراقبة مستويات الجودة وردود الفعل والتجاوب. ولا بد من تخصيص الوقت والموارد من أجل التقويم كجزء من عملية التخطيط التي ناقشناها آنفاً. والحقيقة أن أداء الرئيس والأعضاء يجب أن يخضع للتقويم بهدف تحسين الأداء في المستقبل.

وفي أغلب الحالات، يجب رفع نتيجة عمل اللجنة الى الجهة التي عينت اللجنة أو الى مجلس إدارة المنظمة. وعلى رئيس اللجنة أن يوجه عملية إعداد التقرير وأن يتأكد أن التقرير يعكس بصدق وجهات نظر الأعضاء كافة وانجازاتهم. ويجب أن يخدم التقرير الغرض بأن يوضح جيداً ما إذا كانت أهداف اللجنة قد تحققت، وأن يضع توصيات لمزيد من الإجراءات في حالة عدم تحقق الأهداف. ويعدّ تقديم التقرير من المسؤوليات الأساسية لرئيس اللجنة.

ثانياً : صلاحية اللجنة

يجب على رئيس اللجنة أن يحصل على توضيح كامل عن التفويض المعطى له ونطاق وحدود صلاحيته في تسيير عمل اللجنة. وعموماً لا يستطيع رئيس اللجنة أن يفعل ما يلي :

أ - تعيين أعضاء جدد بدون موافقة الجهة التي عيّنت اللجنة.

ب - إبعاد أي عضو بدون تشاور سابق مع الجهة المعيِّنة أو مجلس الإدارة.

ج - توريط المنظمة في التزامات كبيرة أو طويلة الأجل سواء أكانت مالية أو غيرها.

د - تغيير سياسات أو إجراءات المنظمة أو لوائحها الداخلية.

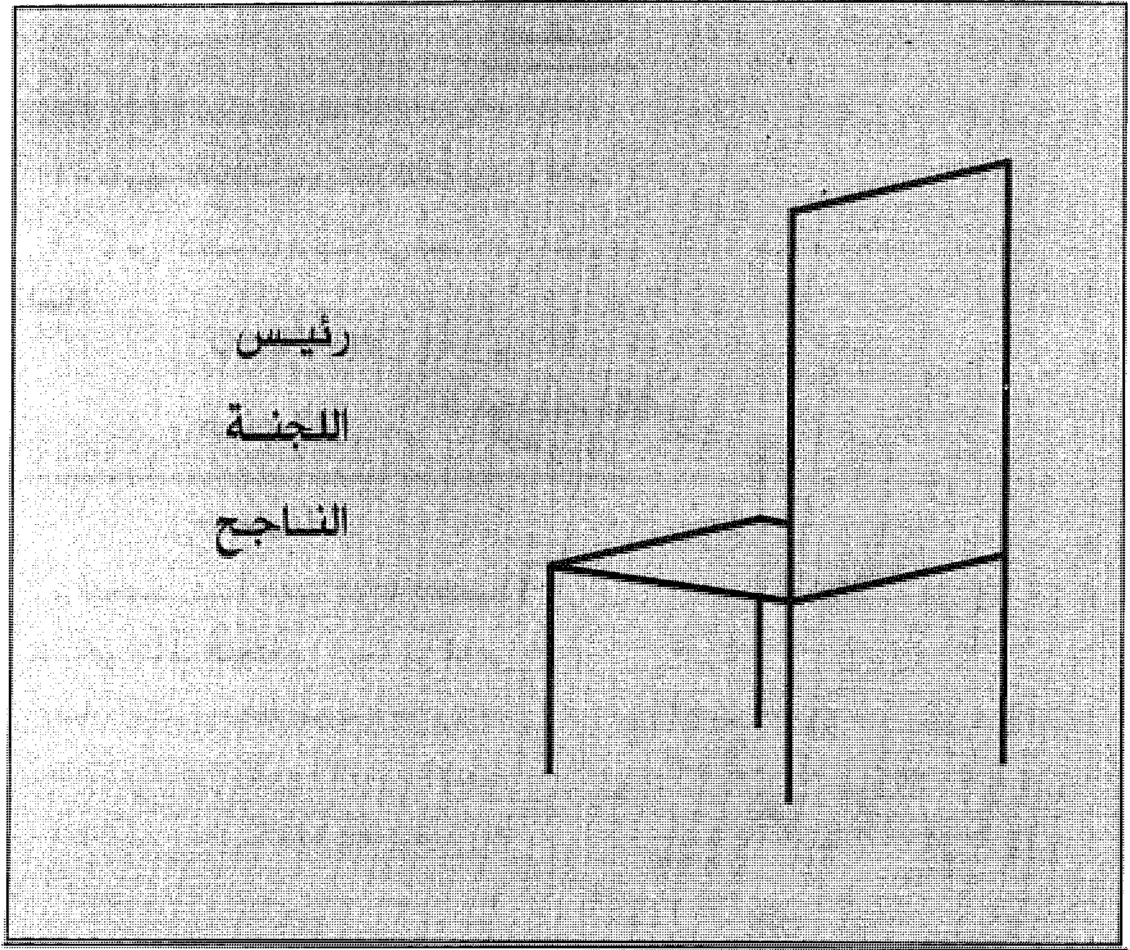
ثالثاً : ضوابط أداء رئيس اللجنة

يستطيع رؤساء اللجان استخدام قائمة الضوابط التالية لتقويم أدائهم. اسأل نفسك :

هـل	نعم	لا
١ - تتواصل بفعالية مع أعضاء اللجنة ؟	( )	( )
٢ - تنصت الى آرائهم بذهن متفتح؟	( )	( )
٣ - تستحوذ على اهتمامهم وتثير حماسهم؟	( )	( )
٤ - تضبط اللجنة دون الهيمنة عليها؟	( )	( )
٥ - تعرف وتطبق قواعد تنظيم الاجتماعات؟	( )	( )
٦ - تأخذ زمام المبادرة في أمور اللجنة؟	( )	( )
٧ - تفهم العلاقات بين الأشخاص؟	( )	( )
٨ - تدرك نطاق موضوعات اللجنة؟	( )	( )
٩ - تفكر وتعمل فيما يختص بأهداف اللجنة؟	( )	( )
١٠ - تُهيىء الجو المناسب للعمل واتخاذ الإجراءات؟	( )	( )
١١ - تفهم بوضوح دور المساعدين؟	( )	( )

أعط نفسك نقطة واحدة لكل إجابة بنعم، وصفراً لكل إجابة بلا.

المحصلة من ١٠ - ١١ ممتاز، ومن ٨ - ٩ جيد، و٧ مقبول. الدرجة ٦ وأقل غير مقبول كرئيس لجنة. اهتم بتحسين نفسك في مجالات القصور، وكرِّر اختبار قائمة الضوابط هذه بعد ثلاثة أشهر لمتابعة تقدمك.



- يتشاور قبل أن يتصرف.
- يتأنّى قبل الحكم على الأمور والأشخاص.
- يتصرف في الوقت المناسب.
- يبادر بالمناقشة دون أن يهيمن عليها.
- يتلقى الملاحظات والتعليقات بنفس راضية.
- يعتدل في نقده.
- يتقبل الأفكار الجديدة دون تحزّب.
- يبلغ الأعضاء بما يفعله نيابة عنهم.

المنـــاقشـــة

١ – ما وجه الاختلاف بين رئاسة اللجنة ورئاسة الاجتماع؟

٢ – ما هي الاعتبارات الرئيسة التي يجب أن يأخذها رئيس اللجنة في الحسبان عند رفع تقرير بأعمال اللجنة؟

التطبيـــق

تم انتخابك رئيساً جديداً للجنة التخطيط لمنظمتكم. تتألف اللجنة من سبعة من قدامى الأعضاء، وتناقش الخطط طويلة الأجل وتوجه خطط العمل السنوية وتقوّم الأداء وتبدي النصح بوجه عام حول مسائل السياسات الرئيسة. قررت اللجنة تغيير طريقة عملها كي تصبح أكثر وضوحاً للأعضاء. وهي تريد أيضاً أن تدرس الأداء الراهن وأن تضع استراتيجية للنمو التنظيمي.

١ – اكتب رسالة قصيرة الى أعضاء اللجنة ترسم فيها خططك لتحقيق أهداف اللجنة.

٢ – اكتب رداً مختصراً يمكن أن يصلك من أحد قدامى أعضاء اللجنة.

٣ – اكتب قائمة بأهم الوثائق والمراجع والسجلات التي ستحتاج إليها في هذه الحالة.

٤ ـ ضع جدولاً لمراقبة عمل اللجنة أثناء السنة.

الفصل

٢٠

تَنْظيم اجتماع

أولاً : الغرض من الاجتماع

ثانياً : دورك كمخطِّط

أ - القيادة والإدارة

ب - الضبط المالي

ثالثاً : أساسيات الاجتماع الناجح

أ - الغرض

ب - جو الاجتماع

ج - الوقت

د - الرئيس

هـ - المشاركة

و - المهام

ز - القرارات

ح - الوحدة

ط - المفاجآت

رابعاً : وضعُ جدول الأعمال

خامساً : نصائح عامة

سادساً : قائمة ضوابط تنظيم الاجتماعات

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- التعرف على مختلف عناصر الاجتماع الناجح.
- إعداد خطة لاجتماع له هدف معين.
- تنظيم اجتماع ناجح.
- النجاح في ترتيبات الاجتماع.

أولاً : الغرض من الاجتماع

أصبح للاجتماعات دور متزايد الأهمية في الأداء التنظيمي. تعطي الاجتماعات الأعضاء شعوراً بالانتماء والأهمية، وتتيح لهم فرصة المشاركة، كما تقدم لهم وسيلة لتبادل المعلومات. وفي مقابل هذه المزايا هناك مساوىء للاجتماعات. فقلة فقط من المشاركين هم الذين يشاركون بإسهام حقيقي، على حين أن الأغلبية يحضرون بدون أي إعداد، وغالباً ما تخرج المناقشات عن الموضوع. وتستغرق الاجتماعات وقتاً كبيراً، وتتحيز للمتحدث المقنع والخطيب البارع الذي لا يقدّم بالضرورة أفضل الأفكار أو أحسن الحلول.

والحقيقة أن الناس يحضرون الاجتماعات بوجه عام لإرضاء اهتمامهم الذاتي. وقد يؤمنون بالهدف ويسعون لخدمة المصلحة العامة، أو ربما يرون في المنظمة ما يخدم بعض أغراضهم الخاصة.

ومثال على الأغراض الخاصة ما قد يسعى إليه بعض الناس من الاستمتاع بالصحبة والإحساس بالانتماء. إن فهم الأسباب وراء حضور الأشخاص لاجتماعاتنا يساعدنا على التخطيط لاجتماعات أفضل وتكليف المشاركين ذوي الإمكانات الفعالة بالمهام المناسبة. وقد ينسحب بعض المشاركين إذا لم تكن المهام التي كلّفوا بها تلبي احتياجاتهم أو كانت تفوق قدراتهم.

ان الاجتماعات تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة. وهناك أربعة أهداف رئيسة لعقد الاجتماعات:

١ - اتخاذ القرارات.

٢ - توزيع المعلومات.

٣ - إنشاء علاقات بين الناس.

٤ - توفير الحوافز.

وهناك علاقة متبادلة بين حجم الاجتماع وأهدافه. فمثلاً، كلما كبر الاجتماع كان من الصعب اتخاذ قرارات. فحضور عدد كبير من الأشخاص لا يؤدي بالضرورة إلى تفكير مبتكر، وإنما يساعد على إيجاد إحساس بروح الجماعة ويحفز المشاركين.

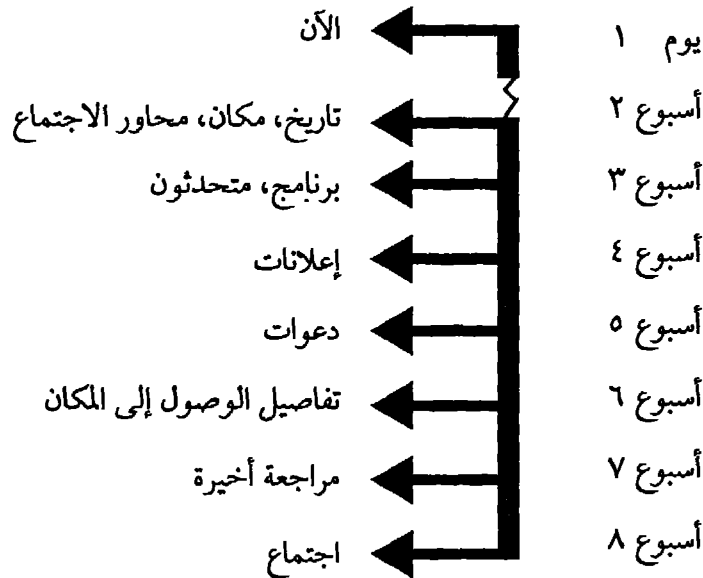
ثانياً : دورك كمخطّط

يتطلب تخطيط الاجتماعات الناجحة اتباع بعض ضوابط واستراتيجيات التخطيط الأساسية العامة. إن التخطيط الجيد هو الفاصل بين النجاح والإخفاق.

أ - القيادة والإدارة

يحتاج تنظيم الاجتماع الناجح إلى مهارات قيادية وإدارية. والخطوة الأولى عادة هي تعيين لجنة التخطيط المناسبة. وعلينا أن نمارس قيادة فعّالة بأن نجعل أعضاء اللجنة والمعاونين يعملون كفريق ويقوم كل منهم بدوره. لكن عندما لا يكون لدى اللجنة الموارد أو القدرات في مجالات معينة، فعلينا أن نعرف كيف نعتمد على موارد المنظمة المفيدة في تلك المجالات.

إن أبسط وسيلة للبدء في التخطيط لحدث أو مناسبة ما هي استخدام أسلوب الخط الزمني. وهو عبارة عن رسم خط زمني بين الآن وتاريخ موعد الحدث، يُبيِّن جميع ما يجب إنجازه، ومتى، على فترات مناسبة على امتداد ذلك الخط.



وكمخططين للبرنامج، يجب أن تكون لدينا المقدرة على تقديم خطط وميزانيات للجهات المسؤولة للموافقة عليها. وعلى هذه الجهات المختصة أن تتخذ القرارات الضرورية في الوقت المناسب. وعندما تعقد الاجتماعات خارج المدينة لا بد لنا من وضع اجراءات للتفتيش على الموقع وحجز أماكن الإقامة بمساعدة معارفنا المحليين. وعلينا الاستعداد للمفاجآت ولمشكلات آخر دقيقة وتجنبها ما أمكن.

ب - الضبط المالي

يجب أن نحاول دائماً الاستفادة بأكثر ما يمكن من كل قرش ننفقه على الاجتماع، لأن الموارِد المالية أمانة من الله والأعضاء. أمّا أوجه الصرف الرئيسة فهي عادة تذاكر السفر والإقامة وأجرة مكان الاجتماع ونفقات الطعام والطباعة والبريد والهواتف والفاكسات. وعلينا في كل حالة أن نساوم بأفضل طريقة للحصول على

أقل الأسعار التي تتفق مع النوعية التي نريدها. ويجب أن نتعرف على النفقات الخفية في الأصناف كافة، لا سيما عندما نتفاوض بشأن أسعار وجبات الطعام. وينبغي أن نفهم ما يمكن التفاوض بشأنه في العقود وعقوبة أي إخلال بالاتفاق. كما أن الاحتفاظ بالفواتير وغيرها من الأوراق في نهاية الاجتماع أمر ضروري لتجنب الخلافات حول المدفوعات مع الفنادق ومتعهدي الأغذية.

ونستطيع عن طريق التخطيط المبكر أن نقلّل من نفقات طباعة الكتيبات الإعلامية والنشرات ومواد البرنامج. ويجب أن نتبنى نظاماً للبريد قليل التكلفة لتوصيل ونشر المعلومات التي يحتاج إليها المشاركون باستخدام القوائم البريدية المناسبة المدرجة في الحاسوب مع محاولة إرسال أكثر من مادة في المظروف نفسه لتقليل التكلفة. ولا بد من تفهم نظام البريد بما يتيح لنا الاستفادة من البريد الأقل تكلفة والاقتصاد في حجم المادة المطبوعة مع الاحتفاظ بجاذبيتها.

سيكون هناك دائماً مشاركون يلغون تسجيلهم للحضور في آخر لحظة. ويمكن عن طريق الإجراءات النظامية المناسبة إرجاع النقود لمن سددها إن توفر الوقت، وبذلك نبني السمعة الطيبة التي ستكون عوناً لنا في المناسبة التالية.

أخيراً، علينا ألا نهمل متطلبات الأنظمة المتبعة للتأمين على الاجتماع، وعادة ما تكون مفروضة من قبل إدارة الموقع.

ثالثاً : أساسيات الاجتماع الناجح

أ - الغرض

يجب صرف الاهتمام مباشرة على الغرض من الاجتماع، وتلزم الموافقة على جدول أعمال مكتوب قبل موعد الاجتماع. ولا بدّ من إتاحة فترة كافية في نهاية الاجتماع للمناقشات الحرة. ويمكن تأجيل الأسئلة أو الملاحظات التي لا تتعلق بصلب الموضوع لمناقشتها في تلك الفترة.

ب - جو الاجتماع

يعدّ تنظيم غرفة الاجتماع مهماً جداً لنجاحه. وحجم الغرفة يجب أن يستوعب بشكل مريح عدد الأشخاص المتوقع حضورهم. ومن الخطأ أن تكون الغرفة متناهية في الكبر أو الصغر. إلا أن من المستحسن في الاجتماعات التشجيعية استخدام غرفة أصغر قليلاً، لأن التقارب البدني يساعد على إيجاد شعور بتضامن أكبر بين المشاركين. ويجب أن تكون درجة الحرارة مناسبة والغرفة جيدة الإضاءة، لا سيما إذا كان من المتوقع اتخاذ قرارات. كما أن ترتيبات الجلوس مهمة. فوقوف المتحدث أمام صفوف من الناس يميل دون قصد إلى خلق حاجز نفسي بينه وبين جمهور المستمعين. ويحسن تجنب هذا بقدر الإمكان لأنه يعوق المشاركة. ويجب أن تكون الغرفة خالية من أية أمور تشتت الانتباه كالضوضاء أو الديكورات غير المناسبة.

حتى إذا لم نكن نعرف العدد المتوقع حضوره، فإن معرفتنا وخبرتنا يجب أن تساعدانا على اختيار الحجم الأنسب لمكان الاجتماع. اختر من بين ترتيبات الجلوس التقليدية أفضلها: شكل المسرح أو نمط الفصول الدراسية أو نمط المؤتمر أو نمط المآدب. وقبل الاجتماع تَفَقّد المعدات الصوتية بالغرفة، والإضاءة وأجهزة التحكم في درجة الحرارة، حتى يتوفر للحضور الراحة. خطّط لإيجاد مساحات أكثر في غرفة الاجتماع المزدحمة بالحضور. احصل من مدير التسهيلات للموقع على التزامات مكتوبة تجنباً لتغيير رأيه أو سوء الفهم.

ج - الوقت

من المهم جداً البدء في الوقت المحدد والدخول فوراً في موضوع الاجتماع، وإنهاؤه في الوقت المحدد. وهذا من شأنه أن يضفي على الاجتماع مظهراً منظماً ويترك انطباعاً جيداً لدى المشاركين، كما يساعد على إنجاز العمل بطريقة منظمة وفعالة. ومن المضر أن يستمر الاجتماع مدة أطول بالسماح للمناقشة بالدخول في الموضوعات الهامشية. ويمكن أن تتم الأحاديث الودية عقب الاجتماع.

د- الرئيس

يجب أن تحترم سلطة الرئيس إذا أريد له أن يدير الاجتماع بنجاح وفعالية . وعند تقديم الرئيس إلى اعضاء اللجنة يجب إبراز خبراته ومؤهلاته لرئاسة الاجتماع . وهذا يعزّز من قبول سلطته . وينبغي أن يكون مظهر الرئيس وطريقة كلامه على صورة تبرزه بشكل طيب . وعليه أن يكون محايداً عند مناقشة النقاط المثيرة للجدل ويوجه تفكير المجموعة إلى البند المطروح من جدول الأعمال . وليس من الحكمة أن يسأل : «ما رأيكم فيما يجب علينا أن نفعل؟» بدلاً من ذلك عليه أن يلخص الفرص والبدائل بطريقة موضوعية .

هـ - المشاركة

إن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية. ولو أن شخصاً واحداً فقط استحوذ على الحديث كله فإن الآخرين سيفقدون اهتمامهم ويصبح الاجتماع مملاً. ونستطيع أن نخطط للمشاركة في وقت مبكر بأن نطلب من عدة أشخاص تقديم بنود جدول الأعمال. وهذه المشاركة تساعد على تكوين واستمرارية مجموعة نشطة مفعمة بالحماس.

عندما نجعل المشاركين يشعرون أنهم جزء من محور اهتمام الاجتماع، فإننا بذلك نعزز حافز الإسهام لديهم وقبول مهام العمل.

لتشجيع المشاركين الخجولين على التحدث بحرية، نستخدم أي عدد من «مذيبات الجليد» التي ستجعل الاجتماع ينطلق بودّ ودماثة. وتوفير بطاقة اسم واضحة بخطٍّ كبير وجذابة يشجع المشاركين على تثبيتها على صدورهم، مما يساعد على التعارف والتقارب الودي.

و - المهام

من الخسارة أن ينتهي اجتماع ناجح بدون تكليف المشاركين بمهام. ويمكن أن تكون المهام عامة مثل «فكّروا في هذا أثناء رحلة العودة»، أو أن تكون محددة مثل «أنتم الثلاثة ستبحثون في هذا الموضوع وتضعون مسودة وثيقة بحلول نهاية الأسبوع». إن الاجتماع الذي لا يبدو أن شيئاً قد أنجز فيه أو لا يُقرِّب المشاركين من حل المشكلة، يمكن أن يضعف الروح المعنوية على المدى الطويل. ويجب علينا عند التكليف بالمهام أن نأخذ في الحسبان مختلف مصالح الحاضرين وقدراتهم. في نهاية الاجتماع، استعمل بطاقة تقويم حسنة الأداء لتلقي ملاحظات الحضور. وهذا من شأنه أن يقوي الإحساس بالمشاركة ويحدد مواطن الضعف لتجنبها في المستقبل.

ز - القرارات

لا بد أن تكون كافة الجلسات المخصصة لاتخاذ القرارات حسنة التنظيم، اي أن نفكر في مختلف الخيارات والبدائل سلفاً، ثم نعرضها في الاجتماع. وعلينا أن نركّز مناقشتنا على الخيارات والبدائل المحددة ونتفادى طرح أسئلة عامة بدون تحضير مسبق مثل «ما رأيكم؟». وهناك وسائل أكثر فعالية لمعرفة أفكار المشاركين بشأن موضوع ما بدون إتاحة الفرصة لهم للخروج عن الموضوع في مناقشات لا تعنينا. فمثلاً، يمكن أن نطلب منهم نقد جزء معين من بديل ما أو تبيان أسباب تفضيل بديل على آخر بايجاز. إن الإعداد المسبق أمر هام إذا أريد للاجتماع أن يحقق إنجازاً واضحاً.

ح - الوحدة

إن وحدة الاجتماع تساعد على دفعه نحو هدفه. ويجب على الرئيس الناجح أن يسعى جاهداً للحفاظ على الوحدة في جميع الأوقات عن طريق تطبيق القواعد الإجرائية وكذلك باستنهاض الحاضرين. ولا يجوز أن نترك الاجتماع ينتهي والمشاركون في حالة انقسام أو ضيق أو غضب. وغالباً ما نستطيع تقويم المشاعر الداخلية للمشاركين بالملاحظة الجيدة لتعبيراتهم الخارجية، وأحياناً يمكن لحكاية تقال في الوقت المناسب أو طرفة أو حديث نبوي أو آية كريمة أن تخفف التوتر، وتساعد على إعادة توحيد الفئات المنقسمة. وفي أغلب الأحيان، يكون من المفيد تذكير المجموعة بالأهداف المهمة للمنظمة. وإذا ما ظهرت تكتلات فئوية فمن المفيد فرز متحدث واحد عن كل فئة والاعتراف به ناطقاً وحيداً لها. ويجب العمل على بقاء الجميع بالغرفة حتى نهاية الاجتماع لأن كثرة الدخول والخروج تشتت الانتباه.

يتحتّم على الجميع سواء منهم الرئيس أو العضو المشارك ألاّ يفقدوا أبداً صبرهم وانضباطهم وأن يبدوا دائماً مواقف ايجابية. فالموقف السلبي مدعاة لضيق الجميع. وإذا كان الاجتماع طويلاً، فمن المهم توفير الوقت اللازم لفترات راحة مناسبة. كما يجب أن نبث في المشاركين الشعور بوحدة الهدف.

وبعد أن يتاح لهم الوقت للتفكير في الاجتماع وما يتمخض عنه، نستطيع أن نستطلع آراءهم عن طريق البريد أو الهاتف، وبذلك ننمي روح الفريق بينهم.

ط - المفاجآت

ستكون هناك مفاجآت غالباً، مهما بلغت خطتنا حدّها من الإتقان. فقد تتعطل المعدات السمعية والبصرية، أو ربما لا تصل أبداً، وقد يلغي المتحدث الرئيسي حضوره في آخر لحظة، كما أن الأخطاء في الحجز قد تتسبّب في عدم توفر غرف الاجتماع، وقد يجعل الجو العاصف أو المطر إقامة نشاطات في الهواء الطلق أمراً صعباً، وقد لا تتوفر أماكن لوقوف السيارات في الموقع نتيجة لطارىء ما. علينا دائماً أن نتوقع الكثير ونضع خططاً بديلة. فمن المتعذر تلافي المفاجآت تماما لكن المطلوب هو التفكير المسبق فيها حتى نكون مستعدين ذهنياً لمعالجتها في الحال.

رابعاً : وضع جدول الاعمال

علينا أن نخطط لاجتماعاتنا بحيث نستفيد لأقصى حد من جهود المشاركين. ويتطلب هذا جدول أعمال معداً بعناية تتجنب الغموض والقصور والجمود. ويعدّ الاتفاق مسبقاً على الوقت المتاح لمناقشة كل بند أمراً حيوياً من أجل نجاح الاجتماع. وليس من العدالة بالنظر إلى الأمانة الملقاة على عاتقنا أن نناقش موضوعاً ثانوياً لمدة طويلة ونهمل موضوعاً أساسياً بحجة أن الوقت انتهى.

تأكد من أن يشتمل جدول الأعمال على البنود التي تحتاج لمشاورات جماعية. ضع أكثر البنود إثارة للجدل في الجزء الأخير من جدول الأعمال مع إتاحة الوقت الكافي لها. إن مناقشة تلك النقاط سوف تساعد على بث النشاط في أواخر الاجتماع عندما يبدأ المشاركون في فقدان طاقتهم. رتّب بنود جدول الأعمال بشكل متسلسل ويترابط منطقي، واجعل عدد البنود محدوداً، وخصّص المزيد من الوقت للبنود المعقدة والمثيرة للجدل. ومن الطرق السهلة لوضع جدول زمني تحديد الأوقات المخصصة للصلاة والوجبات الغذائية ثم تخصيص ٩٠ دقيقة لكل جلسة بين تلك الأوقات. ومن المفيد تعيين مسؤول عن الوقت لمساعدتك في ملاحظة الزمن المخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال. أعط الوقت الكافي لمناقشة الموضوعات بعمق، وادخر بعض الوقت في نهاية الاجتماع لتدفق الأفكار، مما يساعد على الاستعداد لمجابهة المشكلات المتوقعة.

عليك إخطار المشاركين بجدول أعمال مفصل وبمحضر الاجتماع الأخير. أطلب منهم أن يقرأوا هذه المواد ويستوعبوها مسبقاً. واسألهم إن كان لديهم أية إستفسارات حول محضر الاجتماع الأخير. احصل على موافقتهم على ذلك المحضر قبل البدء في الاجتماع الجديد.

نموذج لجدول أعمال

أ - أعمال مستمرة
١ - إقرار جدول الأعمال
٢ - محضر الاجتماع السابق
٣ - مراجعة قرارات الاجتماع السابق
٤ - تقارير الأعضاء
ب - الأعمال الجديدة
١ - بيان المهمة
٢ - معايير الأداء
٣ - خطة العمل والميزانية
ج - بنود أخرى مضافة
د - الاجتماع القادم: الموعد، المكان وجدول الأعمال

خامساً : نصائح عامة

١ - عند حجز أماكن إقامة لاجتماع في مدينة أخرى راجع أولاً دليل فنادق المدينة والمتوفر عادة في المكتبة المحلية.

٢ - ثمة طريقة جيدة للحكم على كفاءة الفندق، وهي التأكد من مدى نظافة دورات المياه والمدة التي يستغرقها موظفو الفندق في تسجيل النزلاء عند الاستقبال ونوعية الطعام بالمطعم.

٣ - أهم عنصر في اختيار غرفة للاجتماعات هو الحجم الكافي لعدد المشاركين.

٤ - إن أفضل ترتيب لجلوس المشاهدين والمشاركين هو نمط المؤتمرات وليس المحاضرات.

٥ - يجب إعداد المواد المطبوعة كافة في وقت مبكر بحيث يتاح وقت كاف لإعادة الطبع إذا اكتشفت أية أخطاء.

٦ - في الاجتماعات ذات الجلسات المتوازية، وحّد فترات تناول المرطبات، لتشجع على التعارف واللقاءات بين المشاركين.

سادساً: ضوابط تنظيم الاجتماعات

يجب مراجعة الأشياء التالية واختبارها قبل الاجتماع (تحرَّ أيضاً امكانية الاستفادة من قائمة بمعالم الموقع والتسهيلات ان توفرت تلك القائمة في الموقع).

الصنف	المسؤول	الموعد النهائي	ملاحظـات
أساسيات غرفة الاجتماع			
المقاعد	________	________	________
الطاولات	________	________	________
سلال المهملات	________	________	________
أقلام	________	________	________
دفاتر ملاحظات	________	________	________
بطاقات الأسماء	________	________	________
المرطبات	________	________	________
اللوحات المرشدة	________	________	________
أصناف خاصة بالالقاء			
المنصة والمسرح	________	________	________
الاضاءة / آلات عرض الصور	________	________	________
الستائر والشاشات	________	________	________
لمبات إضافية	________	________	________
أسلاك التوصيلات	________	________	________
حاملات ومؤشرات	________	________	________
كوب ماء على المنصة	________	________	________
الرسوم التخطيطية للموقع			
موقع المعدات	________	________	________
طفايات الحريق	________	________	________
مخارج الطوارىء	________	________	________
مكائن بيع المرطبات	________	________	________
موقع لوحات الإرشاد	________	________	________
الحمامات والمغاسل	________	________	________
ترتيبات المشاركين			
أجهزة الاستماع	________	________	________
درجة حرارة الغرفة	________	________	________

	المسؤول	الموعد النهائي	ملاحظات
المساحة الكافية			
مشاجب للمعاطف			
مطبوعات لتوزيعها على الحضور			
مقاعد للصحافة/ الضيوف			
مكان للصلاة			
مكان حضانة الأطفال			
المتحدثون			
الدعوة			
الموعد/ المكان المحدد			
الغرض والموضوع			
نوع جمهور الحضور			
البرنامج بالتفصيل			
رؤساء الجلسات لكل متحدث			
الأجهزة السمعية البصرية			
وسائل النقل			
الطعام والإقامة			
مصروفات المشاركين			
طلبات المطبوعات			

تذكّر هذه الحقيقة دوماً :

عندما ترى اجتماعاً ناجحاً افترض تلقائياً أن قدراً كبيراً من الإعداد والجهود قد بذل مسبقاً. إنّ الاجتماعات الناجحة لا تحدث مصادفة أبداً!

للمنظمين: ست طرائق لإفشال إجتماع

١ - لا تجعل أحداً يعرف مقدماً الموضوعات التي ستجري مناقشتها (قد يحضرون ومعهم معلومات وقد استعدوا لمناقشة الموضوع بذكاء).

٢ - أرسل الإخطار بالاجتماع قبل الموعد بعدة أشهر على الأقل (سوف يؤجل المشاركون استعداداتهم اعتماداً على أن لديهم فسحة طويلة من الوقت. بل ربما ينسون الاجتماع) أو أرسل الإخطار قبل الاجتماع بأيامٍ قليلة عن طريق عضو لا يعرف شيئاً عن الاجتماع.

٣ - أعلن أن الاجتماع سيبدأ حوالى الساعة كذا تقريباً (وهذا يجعل من المؤكد حدوث انقطاع وتوقف عندما يستفيد المتأخرون في الحضور من عدم تحديد الموعد، ثم يعرقلون الاجتماع بوصولهم ويطلب إفادتهم بما تمّ قبل وصولهم).

٤ - لا تتأكد من أن الموضوعات المطروحة للمناقشة قد درست سلفاً ولا تكن مستعداً بالأسئلة التي تعمل على تنشيط المناقشة.

٥ - شجّع الجميع على الظن بأنه سيطلب منهم تقديم المقترحات حتى ولو كان الغرض من الاجتماع مجرد توصيل معلومات (سيشعر المشاركون أنهم خدعوا عند تجاهل ملاحظاتهم، وتأكد أنهم سيبدون استياءهم في الاجتماعات المقبلة).

٦ - ادع من استطعت، حتى ولو كان غرض الاجتماع اتخاذ قرارات بشأن السياسات التي تتطلب قاعدة معلومات حول المؤسسة (وهذا يجعل من المؤكد منذ البداية أن الاجتماع سيخفق إذ سيمارس المشاركون الذين ليس لديهم علم نفوذهم وحقوقهم التصويتية إلى جانب المشاركين والموظفين العالمين ببواطن الأمور).

البديل: إذا كان الغرض هو التثقيف العام لتوسيع قاعدة معلومات المشاركين فلا تدعُ سوى الأعضاء في لجنة واحدة أو الذين في لجان مماثلة أو الذين من الوحدة السكنية نفسها أو اولئك الذين يتناولون غداءهم معاً.

المنـاقشـة

١ - ما أسلوب تخطيط الخط الزمني؟ كيف يعمل؟
٢ - ما أكثر البنود تكلفة في تنظيم الاجتماعات؟
٣ - ما الدور الذي تلعبه البيئة في نجاح الاجتماع؟ هات أمثلة.
٤ - أيهما أكثر أهمية لنجاح الاجتماع، رئيس كفؤ أم مجموعة نشطة من المشاركين؟ لماذا؟
٥ - ما الغرض من جدول الاجتماع؟ هل هو دائماً مطلوب؟
٦ - ما ترتيبات الجلوس المناسبة لاجتماع مجلس إدارة، واجتماع جمعية عمومية، واجتماع أحاديث تشجيعية؟

التطبيـــق

اتخذت منظمتك موقفاً مدروساً تجاه وضع جديد في العالم الإسلامي. وبوصفك مسؤولاً عن العلاقات العامة فقد طلب منك أن تسعى للحصول على تأييد جماهيري لهذا الموقف. وقد قررت أن ترتب لاجتماع يحضره قادة ٣٠٠ مركز اجتماعي من أنحاء البلاد كافة، وتريد أن يعقد الاجتماع بعد أسبوعين في أحد المواقع المركزية المتوسطة، وستسعى إلى الحصول على إقرار المجتمعين لموقف منظمتك.

١ - اكتب نموذج خطاب أو إعلان عن هذا الاجتماع، وضمّنه جدول الأعمال.

٢ - ارسم خطة بخط زمني للاجتماع.

٣ - ارسم مخططاً يوضح ترتيباً جيداً للجلوس.

٤ - استعرض قائمة الضوابط وعلّق على أهم ستة بنود فيها.

الفصل

٢١

ترؤس اجتماع

أولاً : دور الرئيس
ثانياً : فترة الأسئلة والأجوبة
أ - لماذا؟
ب - تخطيط الفترة
ثالثاً : تدوين محضر الاجتماع
رابعاً : مقومات الابتكار
أ - النجاح في التفاعل
ب - التفكير الابداعي
ج - خنق الابتكار
خامساً : نموذج تقويم اجتماعات اللجان

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد دور الرئيس.
- ترؤس اجتماع بشكل ناجح.
- إدارة الأسئلة والأجوبة بنجاح.
- اعداد محاضر دقيقة.

أولاً : دور الرئيس

طلب منك أن ترأس اجتماعاً، وفعلت كل ما يتطلبه عقد الاجتماع، وأرسلت جدول الأعمال والوثائق المتعلقة بذلك، وقد أوشك الاجتماع أن يبدأ. ما أفضل طريقة لإدارة الجلسة؟ هذه بعض النصائح لتحقيق النجاح كرئيس للاجتماع:

١ - تأكد أولاً أن الغرفة هادئة ليس فيها ما يشتّت الانتباه، جيدة التهوية والإضاءة. بعد ذلك اهتم بترتيبات الجلوس بحيث يكون كل فرد قادراً على أن يرى الآخرين قدر الإمكان. وفيما يلي بعض الاعتبارات الأخرى التي يمكن أن تساعد على ترتيبات الجلوس لاجتماعات اللجان الصغيرة:

- الجلوس وجهاً لوجه يؤدي إلى المواجهة. والشخص الجالس في الجهة المقابلة للرئيس هو الذي يحتمل أن يعارضه. دع الشخص الذي يجلس في ذاك الموضع هو الذي يتوقّع أن يساعد لا أن يعوق دورك كرئيس، لكن لا يجوز استخدام عملية الجلوس هذه للتلاعب بالاجتماع وإنما لتوفير مناخ مثمر.
- الجلوس جنباً إلى جنب يقلل فرص الخلاف ويجعله أكثر صعوبة. وإجلاس عضو صديق إلى جانب عضو معارض يمكن أن يقلل من المعارضة التي لا ضرورة لها.
- المقعد الذي على يمين الرئيس هو منطقة الظل، لأن الشخص الجالس هناك يختفي عن الاتصال البصري برئيس اللجنة، ومن ثم فإن وضع عضو معارض في هذا المكان قد يقلل من فرص المواجهة.

٢ - ابدأ الاجتماع بآيات من القرآن الكريم واختتمه بالدعاء. إن اختيار الآيات القرآنية التي تتصل بموضوعات جدول الأعمال سوف يساعد على خلق المناخ الفكري والنفسي المناسب ويعزز الإحساس بالمهمة والواجب والمسؤولية تجاه الله.

٣ - عالج النزاعات والصراعات بمهارة، وخاطب في الخصوم شعورهم بثقل المسؤولية والرسالة، وعندما يتحول الصدام بين الأفكار إلى مجابهة شخصية توجّه إلى أحد الأعضاء المحايدين للتخفيف من حدة المواجهة. الجأ إلى مختارات مناسبة من القرآن والسيرة لتذكير المشاركين بمبادىء السلوك المتأدب والدمث.

٤ - احترس من الثرثار واحكم سيطرتك عليه بأن تقترح عليه مثلاً أن يكتب أفكاره من أجل دراستها، أو عن طريق التقاط جملة يكون قد استخدمها لتوه، ثم قم بتكرارها واطلب من شخص غيره أن يستأنف المناقشة.

٥ - شجّع أساليب وطرق حلّ المشكلات مثل التدفق الذهني. ولكي تجعل الأفكار تتدفق في الاتجاه الصحيح فعليك أن تذكر المجموعة «بالمشكلة» التي تواجههم كلما حادوا عنها.

٦ - أطلب رأي كبار المشاركين في آخر الاجتماع لأنه لو طرحت أفكارهم في وقت مبكر فقد يعرقل ذلك من مشاركة الأعضاء الجدد في الاجتماع.

٧ - اختر أقوى المؤيدين للتوصل إلى حل معيّن عندما توزع المهام المتعلقة بهذا الحل، لأنهم سيعملون بجد ليؤكدوا أن القرار الذي اتخذ كان سليماً.

٨ - حدّد إطاراً زمنياً لكل بند في جدول الأعمال، يتناسب مع أهميته وحاول التمسك به بتعقل، وفي الوقت نفسه أعط فرصة كافية للتفاعل بين أفراد المجموعة. وعندما تكون هناك دعوة لمزيد من المناقشة بما لا يسمَح به الوقت فحاول إيجاد تعديل مناسب في جدول الأعمال. بيّن البنود التي قد تتأثر نتيجة إعادة الجدولة وساعد على تحليل متطلبات التعديل ومزاياه.

٩ - استفد من الإجراءات المتعارف عليها في الاجتماعات عند الحاجة للمحافظة على النظام في الاجتماع. وقم بصفة دورية بتلخيص ما تقرر حتى تلك اللحظة.

١٠ - احصل على التزام شفوي من كل شخص كلّفته بمهمة. لأن الالتزام أمام المجموعة سيؤدي بدرجة كبيرة إلى متابعة العمل، بعكس الالتزام الذي يؤخذ على انفراد.

١١ - من المفيد أحياناً طرح الموضوعات الجدلية قبيل الاستراحة للصلاة أو لتناول الوجبات أو المرطبات، مما يتيح تبادلاً مكثّفاً لوجهات النظر الخاصة خارج الاجتماع لتفهّم مختلف الآراء في ظروف مريحة، وهذا يؤدي إلى الإسراع في اتخاذ القرار عند استئناف الاجتماع.

١٢ - اختر الأسلوب المناسب للحديث مع استخدام الكلمات الإيجابية وتجنب السلبية، فإن هذا من شأنه أن يساعد المشاركين على الإحساس «بملكية» القرارات التي تم التوصل إليها بطريقة ديمقراطية شورية حرة.

موقف عملي

الإخفاق في التخطيط يعني التخطيط للإخفاق!

تصوّر مندوب مبيعات يحاول أن يثبت أن زبونه على خطأ! حتى لو نجح فإن الزبون سيكرهه ولن يشتري شيئاً. النتيجة في كلتا الحالتين الخسارة، وقد تبنّت مؤسسات الأعمال الأمريكية شعار: الزبون دائماً على حق. ولسنا ملزمين بقبول هذا المفهوم إلا في إطار قيمنا وأخلاقنا. لكن علينا أن نركز على كل نشاط ونحدد بوضوح هدفنا من المشاركة في ذلك النشاط. مثلاً، إذا كنا سنقابل زعيم حزب المعارضة، فيجب أن نوضح الهدف المحدد للاجتماع، وأن نخطط فيما بيننا من سيتكلم وما سيقول وبأي ترتيب، وينبغي أن نناقش القضايا مقدماً، وأن نتوصل إلى إجماع في الرأي قدر الامكان حول المواقف التي نتبناها جميعاً. لا تجعل الأمور تنتهي إلى وضع يسيطر فيه شخص ما على الاجتماع بشكل لم يكن متوقعاً، أو أن تختصموا فيما بينكم داخل الاجتماع، أو ينتهي الاجتماع بدون مناقشة جدول أعمالكم، لأنكم استدرجتم إلى جدول أعمال الخصم. إذا لم تخطط جيداً فسوف تندهش لما تنتهي إليه الأمور من سوء.

ثانياً : فترة الأسئلة والأجوبة

أ - لماذا؟

فترة الأسئلة والأجوبة تزيد من قيمة الاجتماع. فهي تساعد المنظمين على التعرف على مواقف المشاركين واهتماماتهم. فإذا ما عبّروا عن نقد مسرف أو مواقف عدائية فسيعرف إن كان ذلك ضد المتحدث أو الموضوع أو المنظمة. باختصار، فإن مدة الأسئلة والأجوبة تتيح للمنظمين مصدراً قوياً للمعلومات من خلال الملاحظات والتعليقات.

في الوقت نفسه، فإن مدة الأسئلة والأجوبة تعطي المشاركين فرصة المشاركة والتعبير عن آرائهم فضلاً عن توضيح بعض الأمور الغامضة والإجابة عن بعض الأسئلة الهامة ودراسة ردود فعل المتحدثين ومواقفهم والتعبير عن آرائهم. أما بالنسبة إلى المتحدث، فإن مدة الأسئلة والأجوبة تعتبر أداة ممتازة للتغذية الاسترجاعية من خلال الملاحظات والانطباعات التي تصدر عن الجمهور.

ولا يجوز أبداً معاملة فترة الأسئلة والأجوبة كحدث روتيني مدته عشر دقائق ليس له خطة. بل يجب التفكير فيها والإعداد لها باعتبارها جزءاً رئيساً من البرنامج.

ب - تخطيط الفترة

نتيجة لعدم التخطيط، لا تحقق معظم الفترات المخصصة للأسئلة والأجوبة سوى اليسير مما يمكن أن يتحقق. والخطوات التالية تساعد على التخطيط الجيد:

■ الخطوة (١) إعداد المشاركين

يمكن إعطاء المشاركين عينة من الأسئلة التي يمكن أن تنشط الأسئلة الأخرى. ويمكن أيضاً تعريفهم بالغرض المحدد من الاجتماع، وإذا ما سمح الوقت يمكن طبع وتوزيع لمحة عامة عن أهم المسائل التي ستناقش. ويجب أن يكون واضحاً للمشاركين أن هذه اللمحة مقترحة وليست نهائية. وثمة طريقة أخرى وهي تقسيم المشاركين قبل العرض إلى: فريق للتوضيح وآخر للنقد وثالث لخطط العمل. ويستطيع الرئيس تقديمهم للاجتماع من خلال جلوسهم على يمين الغرفة وفي وسطها وعلى شمالها.

■ الخطوة (٢) كتابة الأسئلة

غالباً ما نجد أن الأسئلة التي تخطر ببال المشاركين في الجزء الأول من الاجتماع تنسى عندما يحين الوقت لطرح الأسئلة. ويمكن توزيع أوراق أو بطاقات لكتابة الأسئلة حين تخطر ببالهم عليها وتطرح الأسئلة بعد المحاضرة أو تجمع وتصنف بسرعة حتى يمكن الإجابة عنها بتسلسل منطقي. وأحياناً يمكن إعطاء راحة أثناء الاجتماع لإعطاء الفرصة للمشاركين لكتابة أسئلتهم بدون أن يضيع عليهم أي جزء من العرض.

■ الخطوة (٣) الحصول على أهم الأسئلة

الحصول على الأسئلة التي تمثل فعلاً المشاركين كافة أمر له أهميته. ويمكن استخدام أسلوبين هنا، هما أسلوب «المجموعات الطنّانة» وأسلوب مناقشات المجموعة الصغيرة.

و«المجموعات الطنّانة» هي مجموعات صغيرة للمناقشة تتألف مثلاً من ستة أو ثمانية أشخاص. وعادة ما يجد الناس صعوبة في صياغة الأسئلة التي تهمهم. لذلك، فإن سماعهم أسئلة الآخرين عادة يساعدهم على بلورة أسئلتهم. ولعل تقسيم اجتماع كبير إلى مجموعات صغيرة تجتمع لمدة خمس أو عشر دقائق يمكن أن يساعدهم على صياغة أسئلتهم ويضمن أن يشارك كل شخص في المناقشة. ويمكن تنظيم هذه المجموعات بسرعة في الاجتماعات الكبيرة بأن نطلب من الأشخاص في كل صف أن يستديروا وينظموا إلى الأشخاص الذين خلفهم. بعد ذلك، يتولى أحد أفراد المجموعة توصيل أسئلتهم.

أما مناقشات المجموعات الصغيرة فهي وسيلة أخرى للحصول على أسئلة تمثل اتجاهات المشاركين. ويتم هذا باختيار مجموعة صغيرة تمثل المشاركين، ثم يطلب منهم أن يناقشوا باختصار الأسئلة التي تبدو مهمة جداً لهم. وإذا كان هناك من يعترض على هذا النظام، فإنه يستطيع أن يبيّن وجهة نظره بحرية.

■ الخطوة (٤) تصنيف الأسئلة

ربما لا يكون بالوسع الإجابة عن الأسئلة كافة في اجتماع واحد. تجمع الأسئلة التي ما أتيحت لها الفرصة لكي تجيب عليها مستقبلاً. ويمكن تسجيل الأسئلة على الورق بحيث يتأكد المشاركون أنهم لم يكونوا موضع إهمال وقلة عناية، وأن الأسئلة التي طرحوها سوف تناقش في جلسة قادمة.

■ الخطوة (٥) استخلاص النتائج

هذه الخطوة مهمة جداً للرئيس، لأن معظم نشاطاته تتركز على تحفيز الآخرين للقيام بعمل والمشاركة فيما يتقرر. وثمة طريقة لتعزيز ما تقرر أو أعلن، وهي أن يقوم اثنان أو ثلاثة من المشاركين بإجراء مناقشة مركزة في نهاية الاجتماع توضح السبل الجديدة الممكنة للعمل أو التطبيقات المحتملة لما تعلموه في الاجتماع من معرفة.

ثالثاً : تدوين محضر الاجتماع

لا يعدّ محضر الاجتماع سجلاً قانونياً للأعمال التي أنجزتها المجموعة فحسب، بل هو أيضاً وسيلة معلومات لمختلف اللجان والمشاركين عامة. وعلى الرغم من أن رئيس الاجتماع يكلُ كتابة المحضر إلى أمين السر، فإنه يعدّ مسؤولاً عن دقة المحضر. وفيما يلي بعض الإرشادات لكيفية إعداد محضر جيد:

١ - بما أن العضو الذي يقوم بكتابة محضر الاجتماع لا تتاح له الفرصة للمشاركة كلياً، فمن الأفضل أن يتناوب المشاركون على كتابة المحاضر. وعلى المسؤول أن يكتب المسودة الكاملة من المذكرات والملاحظات التي قام بتدوينها عقب الاجتماع حيث لا تزال المعلومات حاضرة في ذهنه ويحسن بالنسبة للمؤسسات أن توكل مهمة كتابة المحاضر إلى أمين سر دائم.

٢ - يجب أن يكون لكل بند عنوان كي يمكن الفصل بين البنود وللتسهيل على القارىء معرفة مكان كل موضوع. ويكتب كل اقتراح مقدم بصورة دقيقة كما ورد بنص كلماته. ولهذا، فإن على الرئيس أن يطلب من كل من يتقدم باقتراح أن يكتبه بالتفصيل.

٣ - لا يتوجب عند تسجيل أي بند تقديم تقرير مفصل حول كل متحدث وما قاله كل مشارك، بل يكفي تقديم خلاصة بأهم النقاط المؤيدة والمعارضة. وما لم يتطلب الاجتماع خلاف ذلك، فلا داعي لكتابة أسماء المشاركين الذين يتقدمون باقتراح أو يؤيدونه.

٤ - يجوز تدوين نتائج الاقتراع بالموافقة أو بالرفض. أما إذا كان الاقتراع برفع الأيدي أو التصويت السري، فإنّ المحضر يجب أن يوضح العدد الفعلي للمؤيدين والمعارضين والممتنعين عن التصويت. كما يجب أن يشمل المحضر المقترحات الرئيسة كافة سواء ووفق عليها أم رفضت. ولا تدون المقترحات التي سحبت.

٥ - ينبغي أن يراجع الرئيس مسودة محضر الاجتماع بدقة قبل توزيع المحضر للموافقة عليه في الاجتماع اللاحق.

٦ - لا بد من تحرّي الدقة والاختصار في المحضر. وتقدّم تقارير اللجان مكتوبة، ويجوز أن ترفق بالمحضر مع الوثائق والمستندات الأخرى المقدمة للاجتماع كملحقات.

والخلاصة أن محضر الاجتماع يكتب طبقاً لنموذج محدد يتفق مع جدول الأعمال لتحقيق أقصى استفادة ممكنة. ويحقق المحضر هدفين رئيسين: الاتصال أو نقل المعلومات المفيدة، وتسجيل القرارات. وإذا كان البند يتعلق بالمعلومات فيفضّل أن يرفق بالمحضر كتقرير ملحق بدلاً من تضمينه في المحضر. أما إذا كان البند على شكل قرار، فلا بد من إجابة الاستفسارات الثلاثة أو «الميمات» الثلاث:

- القرار المتخذ (ماذا) .
- المسؤولية ، التنفيذ والمتابعة (من) .
- المواعيد النهائية للتنفيذ (متى) .

إن ما يكتب يجب أن يكون على مستوى لغوي مناسب يتفق مع مستوى من سيتلقون التقرير. فليس مفيداً مثلاً تسجيل كافة تفاصيل النقاش، لأن الكتابة عملية شاقة، والقراءة تستغرق وقتاً طويلاً، وقد لا يضيف كل ذلك شيئاً مفيداً إلى القرار المتخذ.

ست نقاط لتقديم المتحدث

١ - ما اسمه؟
٢ - ما المؤسسة أو الجهة التي ينتمي إليها؟
٣ - المجال: ما المجالات التي سيتناولها المتحدث بالبحث؟
٤ - المؤهل: ما مؤهلاته للحديث في الموضوع؟
٥ - الموضوع: عن أي شيء سيتحدث؟
٦ - الأهمية: ما أهمية الموضوع للحاضرين؟

لرئيس الجلسة : ست طرائق لإفشال اجتماع

١ - تلقي المكالمات الهاتفية أثناء الاجتماع (فهي تفسد الجلسة مهما كانت جودة التخطيط لها، وهي لا تشوّش فقط على الشخص المطلوب وإنما أيضاً على جميع الحاضرين).

٢ - تشجيع المتحدثين على استخدام أسلوب المحاضرة الذي ينجح فيه بعض الأساتذة، وبذلك لن يضيع الوقت في استخلاص الأفكار من الموجودين (وهذه طريقة ناجحة جداً لجعل الجميع - عدا المتحدث - يشعرون بأن لا قيمة لهم).

٣ - عدم استخدام الرسوم أو الجداول البيانية أو أي من الوسائل البصرية الأخرى. (هذه الوسائل لا تتوافق مع أولئك الذين يعتمدون على السماع فقط في أداء كل شيء ويجدون صعوبة في استخدام أكثر من حاسة واحدة في وقت واحد).

٤ - عدم السماح للمشاركين بأن يوضحوا اهتماماتهم. استمر في عملك غير مبال بآرائهم والتزم بجدول أعمال جامد كأنه قالب من فولاذ.

٥ - تشجيع الأحاديث الجانبية بين الموجودين (وقد تكون شيقة جداً لمن يتجاذبون أطراف الحديث، لكنها نادراً ما تكون مفيدة لغيرهم).

٦ - مناقشة الحلول أولاً، ثم الحقائق فيما بعد، وذلك لدى حل أية مشكلة قد تنشأ (وهذا يزيد من فرص تبني أول حل يظهر بدون النظر في الاحتمالات، بل قد يجعلك تتجاوز الحقائق غير المرغوبة التي لا تناسب حلك المفضل).

موقف عملي

هل أنت رئيس الجلسة أم المتحدث؟

حدث ذات مرة في اجتماع لأحد الاتحادات الطلابية أن قام أحد رؤساء الجلسات بتقديم المتحدث. كان تقديم رئيس الجلسة أطول من حديث المتحدث، بل تطوع الرئيس أثناء فترة الأسئلة والأجوبة بإجابات لا يرضى عنها المتحدث، وتجرأ ولخص كلمة المتحدث رغم معارضته. وفي النهاية، تشاجر رئيس الجلسة مع المتحدث، وسخر منه، وألقى عليه محاضرة في الأدب والأخلاق، وانتهت الجلسة إلى إخفاق ذريع.

من حين لآخر، يقابلنا أشخاص من هذا النوع يسيئون فهم مسؤولية رئاسة الاجتماع نتيجة عدم الخبرة أو قلة المعرفة. وهم في حاجة إلى شرح دور رئيس الاجتماع. وأهم النقاط الجديرة بالتذكر هي:

١ - قدّم المتحدثين، مع إلقاء الضوء على إنجازاتهم المتعلقة بموضوع الحديث.

٢ - لا تقل إنّ المتحدث معروف، وإنّه سيقدم نفسه بنفسه، فهذه إهانة. ذلك أن الأشخاص المحترمين لا يتحدثون عن أنفسهم وانجازاتهم. ويتفاقم الامر اذا قدّمت متحدثاً بالتفصيل وأهملت تقديم متحدّث آخر بعده.

٣ - قُم بإعداد مجموعة قصيّرة من الأسئلة قبل الاجتماع ليجيب عنها المتحدث لتعريف نفسه.

٤ - اجعل كلمة التقديم قصيرة وفي صلب الموضوع.

٥ - لا تجعل نفسك عائقاً بين جمهور الحاضرين والمتحدث. ساعدهم على التواصل بحرية.

٦ - أبلغ المتحدث عن الوقت المتاح له والإشارات التي ستستخدمها للتنبيه عن مرور الوقت قبل بداية الاجتماع.

٧ - أعلن عن خطتك لإدارة الاجتماع، لا سيما الوقت المخصص لكل بند.

٨ - لا تدع المتحدث يترأس الجلسة بنفسه، فرئاسة الجلسة والحديث وظيفتان مختلفتان لا يجوز الخلط بينهما.

٩ - تأكد من وجود كوب ماء للمتحدث على المنصة.

١٠ - تأكد من الأجهزة السمعية والبصرية قبل الاجتماع وليس أثناءه.

١١ - كن على المنصة قبل الاجتماع بعشر دقائق.

١٢ - قلّب البصر في الجمهور أثناء الاجتماع.

١٣ - لا تترك المنصة. عيّن شخصاً ليستجيب لطلباتك عندما تشير إليه.

١٤ - رتّب المائدة، بحيث تكون نظيفة ومنظمة بدون وجود أشياء غير ضرورية عليها. ويستحسن استخدام غطاء من القماش أو الورق.

١٥ - جهّز قلماً وورقة لتدوين الأشياء التي تهمك.

١٦ - اظهر بمظهر المهتم المتابع أثناء الحديث. لا يجوز التثاؤب أو الشرود أو الإغفاء على المنصة.

١٧ - تأكد من حسن الاضاءة والتهوية ونظافة المكان .

رابعاً : مقومات الابتكار

الابتكار هو القدرة على الاختراع، أي استخدام المهارة والبراعة في تنفيذ أو تطوير أو إنجاز عمل ما. ويتطلب الابتكار قوة التخيل في معالجة المواقف. وعند رئاسة الاجتماعات أو إدارتها، نستطيع زيادة القدرة على الابتكار أو إضعافها بما نقوله ونفعله، أو بما نتيح للآخرين قوله أو عمله. وسوف ننظر في كيفية تحقيق الابتكار في التفكير والعلاقات مع الآخرين والأداء المبدع.

أ - النجاح في التفاعل

أهم مبادىء التفاعل الناجح تتلخص في النصائح التالية:

١ - كن ايجابياً: اتخذ موقفاً متفائلاً غير متشائم، وانظر إلى الجوانب الطيبة في الأعمال والظروف، لا السيئة فقط.

٢ - عندما يكون هناك متحدث، دع الآخرين يشاركون الأفكار بدلاً من احتكارك الحديث. لا تدفع الآخرين دفعاً إلى الحديث، بل هيّىء لهم حرية الكلام، وشجّعهم عليه بدون احراجهم.

٣ - تحدث بالنيابة عن نفسك فقط وعمّا تعتقد. تحمل مسؤولية ما تقول.

٤ - كن متسامحاً: لا تضغط أكثر على أولئك الذين تحدثوا أو عبروا عن كل ما أرادوا. احترم حقهم في عدم الإجابة أو الامتناع عن الكلام.

٥ - تجنب التعبيرات القاتلة التي تعبّر عن احتقار أو إهانة أو سخرية أو ما شابه ذلك من سلبيات، واستخدم عبارات التعاطف والتفاهم والإخاء.

٦ - استخدم تعليقات إيجابية ما أمكن ذلك، واجعل الناس يشعرون بالراحة. ساعدهم وقدِّرهم واحترمهم واظهر اهتمامك بهم وقبولك لما يصدر عنهم من إيجابيات.

ب - التفكير الابداعي

يتطلب التفكير المبدع إطلاق العنان للخيال والاستفادة من جميع خبرات المرء ومعرفته. ولا شيء يفسد ذلك مثل استخدام الجمل المحبطة التي اعتدنا عليها يومياً، عندما نواجه شيئاً لم نسمع عنه من قبل، أو لا نرتاح إليه.

من هذه الجُمَل مثلاً:

لم نستخدم هذا الاسلوب من قبل !
ليست في الميزانية !
لسنا على استعداد لها !
نظرية بشكل مفرط !
لو كان فيه خير لاقترحه البعض !
فلنناقش هذا في فرصة أخرى !
امكاناتنا أقل/ أكبر من ذلك بكثير !
لدينا من المشاريع ما يكفي !
لقد ظل الحال هكذا لمدة عشر سنوات
فلا بد أن كل شيء على ما يرام !
أنا متأكد أنها لن تصلح !
لن يعلمني شاب حدث كيف أدير هذه المنظمة !
ستزيد النفقات العامة !

لكنهم لن يقبلوها !
لا تتحرك بسرعة زائدة !
فلننتظر ونر !
هذا يعني جهداً اضافياً لا طاقة لنا به !
فلنتوقف وندوّن ذلك بصورة رسمية !
لن تصلح في صناعتنا !
كلام فارغ !
لن تصلح !
ليس لدينا القوى العاملة !
لقد جرّبنا ذلك من قبل !
مناسب نظرياً لكن هل ممكن عملياً؟ !
عصري أكثر من اللازم !
من طراز عتيق جداً !
أنت لا تدرك مشكلتنا !

تلك مسؤوليتهم وليست مسؤوليتنا !
دعنا نشكّل لجنة !
ليست مشكلتنا ! بل مشكلتهم !
هذا مبكّر جداً !
هذا متأخر جداً !
لن تستطيع أبداً أن تقنع الآخرين
لماذا الجديد الآن؟ !
لا تزال مبيعاتنا في ارتفاع !
عدنا إلى هذه السيرة !
لا أرى أي علاقة !
اللوائح لا تمكننا من ذلك !
ليست في الخطة !
ليست في الدليل !

ج - خنق الابتكار

إن التجديد هو عمل العقول المبدعة التي تنظر إلى المواقف من زاوية جديدة، وتكون على استعداد لتقديم تفسير جديد، وتخاطر بتجربة مناهج جديدة قد تخفق في بعض الأحيان. وفي حالات كثيرة، يكون التجديد بمثابة الأمل الوحيد لحل المشكلات الصعبة أو الخروج من مواقف معقدة. لكن الأشخاص المسؤولين عن اجتماع أو مشروع ما قد يتصرفون في الغالب بطرق تخنق التجديد والإبداع. وقد ذكر كانترز في كتابه: «أساتذة التغيير - التجديد من أجل الإنتاجية في الشركة الأمريكية»، مجموعة التصرفات التالية التي نقوم بها والتي تؤدي إلى خنق التجديد بدلاً من تشجيعه:

الشك : النظر بالشك إلى أية فكرة تأتي من أسفل - لأنها جديدة ولأنها من أسفل !

الموافقة : الطلب بإصرار من الأشخاص الذين يحتاجون إلى إقرارك لإجراء ما أن يمرّوا أولاً على عدد من المستويات الإدارية الأخرى للحصول على إقرارها !

التحدي : اطلب من الإدارات أو الأفراد أن يتحدى كل منهم الآخر وينتقد مقترحاته (وهذا يوفر عليك مهمة اتخاذ القرار، وما عليك إلا اختيار ما يصمد من مقترحات) !

النقد : إطلاق الانتقادات بحرية والامتناع عن الثناء والتقدير (وهذا يجعل من حولك في حالة هلع وقلق) ! دعهم يدركون أنه من الممكن الاستغناء عنهم في أي وقت !

المشكلات : اعتبار وجود المشكلات علامة إخفاق، لتشجيع من حولك على إخفاء أخبار المشكلات في دوائر عملهم عند حدوثها !

السيطرة : السيطرة على كافة الأمور بإحكام واجعل العاملين معك ينهمكون في إحصاء أرقام كل ما يمكن إحصاؤه !

التغيير : اتخاذ القرارات الخاصة بالترتيبات الجديدة وتغيير السياسات بشكل سري. مفاجئة الآخرين بها دون توقع، فأنت تريد ممن حولك أن يكونوا مستعدين ومتيقظين دائماً !

التبرير : التأكد أن طلب الحصول على معلومات من قبل المدراء له ما يسوغه، وان المعلومات لا تعطى لهم بدون ضوابط، فالمعلومات يجب ألا تصل إلى من يمكنه إساءة استخدامها !

التفويض : إعطاء المدراء الثانويين ـ تحت غطاء التفويض والمشاركة ـ مسؤولية وصلاحية نقل الأفراد أو الاستغناء عنهم أو تقليص عددهم أو إنذارات بعقوبات وجّهتها لهم !

المعرفة التامة : ثابر على الظن بأن المناصب العليا تؤهل أصحابها لمعرفة كل ما يتطلبه العمل دون مواكبة أو متابعة للتطورات !

فن الدعوة : درس عملي في الوحدة!

بينما كان الإمام حسن البنا رحمه الله يهم بأداء صلاة التراويح بالمسجد حدثت مشادة حادة بين المصلين. فقد أراد بعضهم أداء صلاة التراويح في ٨ ركعات، بينما أصر بعضهم الآخر على إدائها في ٢٠ ركعة. وكان أن سألوه: «من على خطأ ومن على صواب؟». ولم يجب الإمام البنا لأن الإجابة في صالح أي من الطرفين كانت ستزيد الأمر سوءاً. ولكنه سألهم: «هل التراويح فرض أم سنّة؟» فأجابوا جميعاً «سنّة بالطبع». فقال: «لكن وحدة المسلمين فرض. فهل نضيع فرضاً من أجل سنة؟ إن عصف بنا الخلاف فالأفضل لنا أن نصلي التراويح في بيوتنا ونحفظ وحدتنا وأخوّتنا».

خامساً : نموذج تقويم اجتماعات اللجان

المطلوب وضع علامة بجانب الأسئلة التي ترغب الإجابة عنها بـ «نعم». لا تضع شيئاً إذا كانت الإجابة «لا».

القسم (أ)

( ) ١ - هل تفهم اللجنة مهامها؟

( ) ٢ - هل وضع الأعضاء جدول أعمال أو خطوطاً عريضة لما ستتم مناقشته؟

( ) ٣ - هل تم التخطيط جيداً لجدول الأعمال واشتركت اللجنة بأكملها في وضعه؟

( ) ٤ - هل أبلغ الأعضاء قبل الموعد بوقت كاف من أجل الإعداد له؟

( ) ٥ - هل وجهات نظرهم متنوعة؟

( ) ٦ - هل يستفيدون إيجابياً من اختلاف وجهات النظر والمعارضة والنقد؟

( ) ٧ - هل كانت هناك أفكار كثيرة جيدة للمناقشة؟

( ) ٨ - هل تميز المجتمعون بالمرونة؟

( ) ٩ - هل طرحوا الحقائق بصراحة، وأعدّوا ما أنيط بهم، وقاموا بالدراسة والتحليل ثم اتخذوا القرارات بعد مناقشة كاملة؟

( ) ١٠ - هل اعتمدوا كلياً على رئيسهم؟

القسم (ب)

( ) ١ - هل اتسمت المناقشة بالحيوية؟

( ) ٢ - هل بدأ الاجتماع في موعده وانتهى كذلك؟

( ) ٣ - هل كانت هنالك مبالغة في التعبير عن الآراء بدلاً من السعي إلى تكامل الأفكار والتوفيق بينها؟

( ) ٤ - هل كان بعض الأعضاء خجلاً في المشاركة؟

( ) ٥ - هل كان لدى أي عضو من الأعضاء الميل إلى السيطرة؟

( ) ٦ - هل تم إحراز تقدم كاف تجاه حلّ المشكلة؟ أم أن المناقشة انتهت إلى مسار جانبي؟

( ) ٧ - هل خرج أكثر من عضوين على الموضوع؟ أو ظهر عليهم عدم الاكتراث؟ أو غفوا؟ أو كانوا يعبثون؟

( ) ٨ - هل تستطيع تحديد أي من «المستشكلين» المذكورين أدناه كان موجوداً في الاجتماع:

( ) الموافقون دائماً وعلى كل شيء.

( ) السلبيون إزاء كل شيء.

( ) المتأرجحون المعوقون لكل قرار.

( ) العدائيون.

( ) المتذمرون المشتكون.

( ) العارفون بكل شيء.

( ) ٩ - هل تستطيع أن تكتشف أي «جدول أعمال خفي»؟ بمعنى آخر، هل كان هناك أعضاء يحاولون فرض آرائهم والموافقة عليها بمجرد الحصول على دعم كاف، دون السماح للآخرين بالوقت المناسب للمشاركة في المناقشة؟

القسم (ج)

( ) ١ - هل كان هناك أعضاء لم يشاركوا؟

( ) ٢ - هل كانت المجموعة متحمسة لوضع الخطة؟

( ) ٣ - هل كانت هناك أي مشكلات نوقشت ولم يتم حلها جميعاً؟ بيّن ما هي:

____

____

____

( ) ٤ - هل كانت هناك مواقف عدائية؟

( ) ٥ - ما الدرجة التي تمنحها للاجتماع بوجه عام؟ اختر واحدة مما يلي:

( ) سيّىء ( ) متوسط ( ) لا بأس ( ) جيد ( ) ممتاز

( ) ٦ - ما التحسينات التي تقترحها لإدارة اجتماعات مماثلة؟

____

____

تقويم رئيس الجلسة - نموذج مختصر

ضع علامة على يمين الأسئلة التي ترغب في الإجابة عنها بـ«نعم». لا تضع شيئاً إذا كانت الإجابة «لا».

( ) ١ - هل بدأت الجلسة في موعدها وانتهت كذلك؟

( ) ٢ - هل شاركت المجموعة بشكل جيد؟

( ) ٣ - هل اتبعت قواعد إدارة الاجتماع؟

( ) ٤ - هل كان صوت رئيس الاجتماع مسموعاً؟

( ) ٥ - هل أبدى الرئيس كفاءة ذهنية في تقويم المواقف واتخاذ قرارات سريعة مناسبة؟

( ) ٦ - هل أبدى تفهماً للمشاعر السائدة في المجموعة بدون أن يفسد الاجتماع؟

( ) ٧ - هل كانت رئاسة الجلسة مهمة موضوعية أم قضية شخصية؟

( ) ٨ - هل أبدى المشاركون حضورهم جسمياً وذهنياً طوال الوقت؟

( ) ٩ - هل تم تقديم المتحدث بشكل ملائم؟

( ) ١٠ - هل أحكمت المناقشة بحيث كانت منصبّة على الموضوع؟

( ) ١١ - هل كان هندام الرئيس ملائماً؟

( ) ١٢ - هل كانت المنصة في حالة لائقة ونظيفة؟

المنـاقشـة

١ - ما دور جدول الأعمال في نجاح الاجتماع؟
٢ - لماذا يجب عرض الموضوعات المثيرة للجدل قبيل فترة الاستراحة؟
٣ - لماذا تعدّ الأسئلة مهمة لنجاح الاجتماع؟
٤ - ما أفضل طريقة للتعرف على أهم الأسئلة في اجتماع لمجموعة كبيرة؟
٥ - ما أهم الأهداف لإعداد محضر الاجتماع؟
٦ - ما الاستفسارات الثلاثة المتعلقة بالقرارات والتي يجب تسجيلها بالمحضر؟

التطبيـق

طُلب من منظمتكم المحلية إصدار بيان بموقفها من مسألة عامة حساسة. وعليك بوصفك مكلفاً من رئيس المنظمة أن ترأس اجتماعاً يضم ٣٥ من كبار الأعضاء لتحديد موقف. وقد قررت أن تطلب من ثلاثة أعضاء أن يتقدموا بمشروعات حول ماضي المسألة وحاضرها ومستقبلها. وفي نيتك أن تدير اجتماعاً ناجحاً مفيداً. الأعضاء حريصون على الإسهام بشكل فعال في اتخاذ القرار في هذه القضية.

١ - اكتب مذكرة إلى الأعضاء تدعوهم فيها إلى الاجتماع. أورد جدول أعمال كاملاً وجدولاً زمنياً.

٢ - ارسم خطتك في إدارة الاجتماع. وضّح كيف ستضمن المشاركة الكاملة والاستجابة المرضية لما يطرح من أسئلة، والاتفاق على موقف موحد.

٣ - ضع تصميماً لنموذج محضر الاجتماع.

الفصل

٢٢

استخدام الوسائل السمعية والبصرية

أولاً: لماذا نستخدم الوسائل السمعية والبصرية؟

ثانياً: كيف تقدم شرحاً بالوسائل السمعية والبصرية؟

أ - التخطيط

ب - التصميم

ج - العرض

ثالثاً: الايجابيات والسلبيات

رابعاً: ضوابط استخدام الوسائل السمعية والبصرية

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- معرفة عناصر الوسائل السمعية والبصرية الجيدة.
- إعداد مادة سمعية وبصرية مساندة وفعالة.
- القيام بعرض ناجح باستخدام الوسائل السمعية والبصرية.

أولاً : لماذا نستخدم الوسائل السمعية والبصرية؟

يخبرنا الباحثون في تعليم الكبار أن الناس يتعلمون بطرق مختلفة، فبعضنا يتعلم أكثر بما يشاهده، وبعضنا الآخر بما يسمعه. لذلك، فإن التعلم يكون في أفضل حالاته عند توصيل المعلومات بالوسيلتين البصرية والسمعية معاً.

إن الرسالة المنقولة بالوسائل السمعية والبصرية تصل إلينا عن طريق قناتين سمعية وبصرية. ونحن نتعلم أكثر، ونحتفظ بما نتعلم بشكل أكبر، عندما نساند الرسالة أو المعلومات الشفهية برسالة أو معلومات مرئية. كما أن الوسائل البصرية تساعد على إضافة التنويع والتركيز على العرض.

إننا نعيش في عصر اعتاد على تلقي كافة أنواع الرسائل من خلال تنبيه الحواس. ولعل تقديم أنواع المنشطات الحسية لجمهور الحضور في بيئة كهذه يساعد على شد اهتمامه.

ومن الوسائل التعليمية المفيدة الشرائح المصورة الشفافة والشرائح (السلايدات) من حجم ٣٥ مم وكذلك اللوحات الكبيرة الورقية إذ تمنح المعلم السيطرة على توصيل المعلومات. ومن تلك الوسائل أيضاً الأفلام (أشرطة الفيديو أو أشرطة الصور المذيّلة بالشروح) وبرامج الحاسوب. وعروض الشرائح والأشرطة إنما هي أمثلة للوسائل التعليمية المتكاملة والتي يمكن أن تقدم التدريب دون حاجة لوجود معلم أحياناً.

ويكمن سر التخطيط الجيد في اختيار الوسط أو الوسيلة التي نستطيع من خلالها أن ننتج أفضل صورة مرئية بالموارد المتاحة.

ثانياً : كيف تقدم شرحاً بالوسائل السمعية والبصرية ؟

أ - التخطيط

يعدّ التخطيط الحصيف للاستفادة من أنواع الوسائل السمعية والبصرية، وتوقيت استخدامها، الخطوة الأولى لتقديم شرح ناجح. أما اعتباراتنا الأولية فهي : الكفاءة وسهولة الاستخدام والفعالية والتكلفة. وباستطاعتنا أن نبدأ عملية التخطيط بجمع المعلومات عن الملامح التعليمية لجمهور الحاضرين، والبيئة التي سيتم فيها الشرح بما في ذلك المعدات والموارد المتاحة للإنتاج.

وبعد اختيار الأداة أو الوسيلة المناسبة، علينا اختيار المرئيات (Visuals) التي سنستخدمها. ابحث عن الأفكار الأساسية والعمليات المركبة والمعلومات الهامة والمضامين ذات المغزى. ادرس كل وسيلة تفكّر في استعمالها، وتأكد من أنها تضيف عمقاً للرسالة التي تريد توصيلها. ويجب أن تكون الوسيلة بسيطة واضحة متناسقة المظهر. وتعدّ الجودة النوعية، التي تضمن الحصول على أثر طيب، أهمّ من الكم. إن المرئية الواحدة الجيدة أفضل من عدد كبير من المرئيات المملة.

وسواء كانت هذه المرئيات شرائح مصورة أم صوراً شفافة أو غيرها عليك أن تراجع خططك بأن تسأل الأسئلة التالية:

- هل هذه المرئية ضرورية بالفعل ؟ إن لم تكن، فاصرف النظر عنها.
- هل ثمة فكرة أو عملية يمكن شرحها بشكل مرئيّ أفضل من الشرح السماعي؟ إذا لم يكن لديك مرئية لها، فاحصل على واحدة.
- ما الفكرة المهمة التي تريد أن يخرج بها جمهور المشاهدين؟ إذا لم يكن لديك مرئية لها، فاحصل على واحدة.

ـ هل هناك كلمات أو جمل تعتزم التأكيد عليها؟ إن استطعت فاستخدم الرسوم البيانية لإضفاء الحيوية المرئية على تلك الكلمات.

ب – التصميم

يمكن أن تكون الصور المرئية نصاً مكتوباً أو رسوماً بيانية أو الاثنين معاً. وكثيراً ما تبدو الرسوم البيانية أكثر جاذبية عندما تعرض في صورة مرئية. استخدم الصور والرسوم بدلاً من الكلمات إن أمكن. كما أن الألوان تضفي بهاءً على الصور المرئية. ويبدو اللون الأصفر أو البرتقالي بجانب الأزرق الغامق أكثر فاعلية وتأثيراً.

يجب أن يكون النص المكتوب على الوسائل البصرية مقروءاً من على بعد ٣٢ قدماً من الشاشة. لا تجعل الأسطر تزيد على ستة أو سبعة ولا عدد كلمات السطر الواحد يزيد على ست. استخدم حروفاً بسيطة للطباعة. ابدأ كل صورة أو شكل توضيحي أو شريحة صور من الموضع نفسه. لا تزحم الصورة بالكتابة، لأن النص المختصر له تأثير أفضل من النص الطويل.

غالباً ما تكون الرسوم البيانية على شكل خطوط أو مستطيلات أو دوائر. استخدم خطوط المعلومات السميكة الواضحة ولا تستخدم الخطوط المتشابكة أو المحاور ما لم تكن تحمل معلومات. لتكن الخطوط جيدة التحديد والمسافات. لا تستخدم سوى المعلومات الضرورية على دوائر بيانية. استخدم الرسوم البيانية لتوضيح المكوّنات والعلاقات بينها، والخرائط لإيضاح ترتيبات المساحات أو المخططات.

إن الكلمات الكثيرة جداً والكلمات الصغيرة الحجم والكلمات في جميع الزوايا أو الاستخدام السيىء للألوان يمكن أن يجعل من الصعب مشاهدة أي مرئية أو قراءتها. صمِّم الشرائح المصورة بحيث تكون مفهومة عند عرض الرسوم البيانية والرسوم الهندسية والجداول والأرقام. اعمل على تبسيطها جميعاً مع التركيز على المعلومات الضرورية دون غيرها.

ج– العرض

احرص ان تقابل الجمهور بوجهك ما استطعت أثناء عرضك للمرئيات المصورة. لا تُفْرط في عرض المرئيات لمدة طويلة لأن ذلك يشتت الانتباه، ولا تقرأها للجمهور فإن ذاك مدعاه للملل.

لا تعتمد كلية على الوسائل: فاستخدامك لها إنما هو لتكملة العرض الذي تقدمه. ولتكن أنت المحط الرئيس للاهتمام فيما تعرضه.

تأكد من أن التقانة التي تستخدمها تعمل بنجاح: راجع ثم أعد المراجعة. اجر تجارب للاختبار مسبقاً. احتفظ بأجهزة إضافية للمساندة. اعرف ما يجب عليك أن تفعله إذا فشلت التقَانة التي تستخدمها حتى ولو كانت مجرد قلم للرسم قد تكتشف أنه جف، أو في حالة انقطاع التيار الكهربائي.

ثالثاً : الايجابيات والسلبيات

تعاريف

- **الشرائح:** صور شفافة صغيرة تعرض على شاشة كبيرة من مسافة بعيدة.
- **الصور الشفافة:** أفلام شفافة يمكن الكتابة عليها وتعرض على شاشة كبيرة قريبة.
- **لوحات الورق الكبيرة:** لوحات كبيرة من الورق توضع على حامل وتطوى بعد الاستعمال.

ايجابيات الشرائح والصور الشفافة واللوحات الورقية	
الشرائح	– تتيح لك امكانية تنسيقها أو اعادة ترتيبها لفائدة مجموعات عدة. – صغر حجمها يسهّل إرسالها بالبريد أو حملها. – يمكن عمل نسخ منها بتكلفة قليلة. – يمكن استخدامها في أنظمة العرض الموضوعة في الأمام أو الخلف.
الصور الشفافة	– تتيح امكانية أن تظل الغرفة مضاءة بالكامل. – تمكّنك من أن تواجه الجمهور وتنظر إليهم أغلب الوقت. – يسهل انتاجها بسرعة وبثمن زهيد. – من السهل استخدام أجهزة عرضها. – من السهل الكتابة عليها واجراء التنقيح والتحديث. – تتيح مجال التحكم في تسلسل المرئيات واكتمالها. – توفّر فرصة استخدام الصور الأصلية لعمل نشرات. – تتيح للملاحظات المدوّنة على الصور أن تظل أمامك.
اللوحات الورقية	– خفيفة وسهلة اللف عند حملها. – عفوية وسهلة للعرض المباشر. – قليلة التكلفة ومن السهل الحصول عليها. – تتيح امكانية الإبقاء على الإضاءة المعتادة في الغرفة. – تتيح مجال الاحتفاظ بالاتصال البصري بالمشاهدين ولو جزئياً. – توفّر فرصة الاحتفاظ بسجل عمل المجموعة بأكمله.

سلبيات الشرائح والصور الشفافة واللوحات الورقية	
الشرائح	● تغيّر المعلومات يتطلب شرائح جديدة. ● تتطلب إضاءة ضعيفة في الغرفة مما يقلل من مزايا الاتصال البصري. ● تحتاج إلى وقت أطول لتجهيزها وتطويرها. ● لا تشجع عادة على المناقشة إلا بعد انتهاء العرض.
الصور الشفافة	● تحتاج إلى شاشات يمكن تحريكها بعدة اتجاهات. ● أقل ملاءمة من الشرائح بالنسبة لإمكانية توزيعها على نطاق واسع. ● لا تُظهر الصور الفوتوغرافية بشكل دقيق.
اللوحات الورقية	● لا تستوعب قدراً كبيراً من المعلومات. ● الصفحات المطبوعة أو المرسومة سلفًا تحتاج إلى وقت طويل. ● الصفحات المعدة سلفاً تمثل تسلسلاً جامداً للمادة المعروضة. ● تتطلب أن يكون ظهرك للمشاهدين عندما تكتب. ● ضعف الإضاءة في القاعة يودي بفائدتها.

قائمة الوسائل السمعية والبصرية

الاستخدام والتكلفة

عند كل مناسبة تدريبية راجع مدى الحاجة إلى الأداة التي تريد أن تستخدمها وتكلفتها

الاعتبارات	شرائط فيديو	شرائط سمعية	شرائح	مطبوعات	صور شفافة
مفيدة في:					
- التدريب الذاتي	نعم	نعم	نعم	نعم	لا
- التعليم بالحاسوب	لا	نعم	لا	نعم	نعم
- المعامل	نعم	نعم	لا	نعم	لا
- ورشات العمل	نعم	نعم	لا	نعم	نعم
- مساقات المحاضرات	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
الاهتمامات:					
- بصري	نعم	لا	نعم	نعم	نعم
- سمعي	نعم	نعم	نعم	لا	لا
- عرض عام	لا	لا	نعم	لا	لا
التكاليف:					
- مدفوعة مقدماً	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
- تركيب	نعم	لا	نعم	لا	لا
- عرض	لا	لا	لا	لا	لا
- صيانة	لا	لا	لا	نعم	لا
المصروفات عامةً:					
- مرتفعة	نعم	لا	لا	لا	لا
- متوسطة	لا	لا	نعم	نعم	لا
- منخفضة	لا	نعم	لا	لا	نعم

رابعاً: ضوابط إستخدام الوسائل السمعية والبصرية
(الشرائح والصور الشفافة واللوحات الورقية)

الصنف	نعم	لا
١ - الأشياء الإضافية: هل عندك		
● وصلات كهربائية ذات ثلاث شعب؟	______	______
● أسلاك توصيل؟	______	______
● قطع طباشير إضافية؟	______	______
● أقلام ترقيم؟	______	______
● لمبات إضافية لآلة عرض الصور؟	______	______
٢- المعدات المورِّدة : هل		
● قابلت مورِّدي (مورِّد) الوسائل السمعية والبصرية؟	______	______
● تلقيت تعليمات عن كيفية استخدام المعدات؟	______	______
● تعلَّمت كم يستغرق استبدال المعدات؟	______	______
● وضعت الترتيبات لوجود معدات احتياطية في الغرفة؟	______	______
● اختبرت جميع المعدات سلفاً؟	______	______
٣- التحقق من الغرفة : هل تعرف		
● مكان مفاتيح الإضاءة؟	______	______
● ما إذا كانت الستائر تمنع تسرب الضوء من الخارج؟	______	______
● مكان وجود محابس التيار الكهربائي؟	______	______
● ما إذا كانت أسلاك التوصيلات الكهربائية طويلة بشكل كاف؟	______	______
● امكانية تثبيت الأسلاك لمنع انقطاع التيار أو فصله؟	______	______
● موقع أقرب هاتف؟	______	______
● من يجب أن تطلب من أجل المساعدة؟	______	______
٤- ترتيب المكان		
● هل اعددت ترتيب المكان سلفاً؟	______	______
● هل الشاشة مرتفعة مما يسمح للجميع بمشاهدتها؟	______	______
● هل يمكن للجالسين في الخلف والأمام مشاهدة ما على الشاشة؟	______	______
● ألن تكون رؤوس المشاهدين في ممر شعاع الضوء؟	______	______
● هل مستويات الصوت المطلوبة موضحة بشريط لاصق؟	______	______
٥- التدريب على العرض		
● هل المرئيات مرتبة على النحو الصحيح؟	______	______
● هل هي موضوعة بشكل صحيح؟	______	______
● هل استعرضت البرنامج مرة على الأقل؟	______	______

المنــاقشــة

١- ما أنواع وسائل الإيضاح التي يمكن أن تستخدم دون الحاجة إلى وجود معلم؟ وكيف يمكن استخدامها؟

٢- ما القاعدة العملية لعدد الأسطر وعدد الكلمات في السطر الواحد على الشريحة؟ وما الغرض من هذه القاعدة؟

التطبيــــق

بوصفك رئيساً للجنة جمع الأموال فقد طلب منك أن تقدم شرحاً عن مشروع مخيّم مقترح لمجموعة من الزائرين. وعليك أن تتحدث ليس فقط عن المشروع بل عن خلفيته، بما في ذلك تاريخ هذا النوع من العمل في منظمتك الطلابية. لا تتوافر لديك سوى مدة زمنية محدودة لإعداد الشرح وتقديمه.

١- مع تقدير الوقت المتاح، بيّن وسائل الإيضاح التي تعتزم استخدامها، واذكر نوعها (شرائح، ألخ).

٢- ضع خطة احتياطية لاستبدال وسيلة بوسيلة أخرى من وسائل الإيضاح. اشرح كيف أن الاختيار قد يقلل من مستوى الشرح والعرض.

الفصل

٢٣

التحدث إلى وسائل الإعلام

أولاً ـ مقدمة
ثانياً ـ أسس المقابلة
ثالثاً ـ الكتابة للصحف

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- كتابة بيان صحفي ذي وقع وتأثير.
- إجراء مقابلة صحفية ناجحة.

أولاً: مقدمة

في عالم اليوم القائم على المعلومات، قد يستحيل الوصول إلى الجمهور برسالتنا دون الاستعانة بوسائل الإعلام. وبدلاً من انتظار اندلاع أزمة تؤدي إلى مناقشة ما يهمنا من القضايا، فمن الحكمة أن نبادر إلى إثارة اهتمام وسائل الإعلام. إن الرسالة الواضحة والمعلومات الصحيحة التي تنقل بشكل دقيق وسليم مع الاستعداد للتعاون ستساعدنا على تحقيق الاتصال عن طريق وسائل الإعلام.

ولتيسير سبل الاتصال بصورة منتظمة، يجب أن تتوافر لدينا معلومات أساسية عن مختلف الشخصيات في مجال الإعلام. ويمكن أن يتم ذلك بالاتصال بأقسام الأخبار في المؤسسات الإعلامية المحلية التي تهمنا. ويفضّل أن يتبع هذا إرسال معلومات صحفية أساسية على شكل ملفّات لعدد مختار من الصحافيين، ثم زيارتهم لتقديم أنفسنا كمصدر للمعلومات الموثوق بها في المستقبل. ويجب أن يساند هذه المبادرة بيانات إخبارية من حين لآخر وملفات بالمعلومات ورسائل لرئيس التحرير ومؤتمرات صحفية إذا اقتضت الضرورة. وكذلك متابعة المقابلات الصحفية والتغطيات كافة.

هناك طرق عديدة مختلفة «للتحدث إلى وسائل الاعلام»، منها على سبيل المثال الرسائل التي يبعث بها الجمهور إلى رؤساء التحرير. لكننا سنقتصر في حديثنا هذا على شرح مختصر لطريقتين: المقابلات والكتابة للصحف.

ثانياً : أسس المقابلة

تعتبر المقابلة أكثر أشكال الاتصال بوسائل الإعلام شيوعاً. ولأننا نتعامل مع صحافيين مدربين على إجراء المقابلات، فلا بد من قدر من التدريب من جانبنا.

يجب أن يكون النهج الأساسي للمقابلة هي تقديم رسالتنا ودعمها وشرحها، بهذا التسلسل. ويجب أن تكون الإجابة الأولية عن السؤال الافتتاحي موجزة دون تفاصيل. وهذا يشجع المحرر على أن يسأل سؤالاً تعقيبياً. وتكون إجابتنا بالشرح والأدلة المؤيدة لإجراءاتنا أو برامجنا. ثم تستخدم الكلمات و العبارات التي تشجع على المزيد من الأسئلة. في هذا الوقت نتوسع في الشرح ونقدم أمثلة ومقارنات. ولأن المقابلة سيعاد تحريرها على شكل مادة إخبارية، فإن الجمل القصيرة والاقتباسات الماهرة كفيلة بأن تنقل رسالتك بطريقة أفضل من الجمل والتصريحات الطويلة.

أما فيما يتعلق بالتصريحات ذات الأهمية الإخبارية، فإن المؤتمر الصحفي ذي الإعداد الجيد يعدُّ وسيلة فعّالة. وغالباً ما يكون الملف الصحفي الذي يشتمل على معلومات وخلفيات، ويسلم للصحافيين عند الوصول مفيداً. ويجب تعيين مدير للمؤتمر الصحفي، يقوم بالتقديمات، ويدير النقاش، ويختتم المؤتمر. كما يجب الافتتاح ببيان قصير يشتمل على جمل قابلة للاقتباس يمكن أن تتكرر أثناء المؤتمر. ويفضل أن تستخدم وسائل الإيضاح السمعية والبصرية ـ إن أمكن ـ لتوضيح الرسالة أو المعلومات الهامة وشرحها. ويجاب عن الأسئلة بشكل مباشر وبلغة بسيطة وبصورة هادئة.

إن الإعداد الجيد هو سر الاتصال الناجح مع وسائل الإعلام. وبوسعنا أن نخطط المقابلة على الورق وذلك بكتابة جميع العناصر التي نوقشت فيما ذكرنا، مع التدرب على إجرائها. ويجب تسجيل المقابلة ـ إن أمكن ـ للرجوع إليها فيما بعد. وهذا مهم من أجل التقويم الذاتي، وأيضاً لمواجهة عدم الدقة أو التحريف في نقل الخبر إن حدث.

ثالثاً : الكتابة للصحف

تعتبر الكتابة للصحف من أقوى طرق التأثير في الرأي العام، بل ربما في تشكيله. ويمكن أن تكون الكتابة بشكل فردي أو جماعي، وبذلك تتاح الفرصة للشخص بأن يساهم جهده الخاص بالقدر نفسه من الذي يتاح للمجهود الجماعي. نستطيع أن نكتب رسالة للمحرر أو مقالة عن قضية مهمة، أو ملخصاً لموضوع هام، أو بياناً صحفياً. أما المبادىء الأساسية للكتابة للصحف فلا تتغير.

الكتابة للصحف تنتهج الأسلوب الصحفي. والغرض أن تكون سهلة القراءة. ولتحقيق أكبر تأثير ممكن، يجب أن نضع أهم المعلومات في بداية الموضوع الذي نكتبه. وعلينا أن نبدأ بالعبارة الرئيسة ساعين دون تردد إلى جذب انتباه القارىء بما يهمه. بعد ذلك نورد التساؤلات الخمسة: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ موضحين فاعل الفعل ومن تأثر بالإجراء الذي نكتب عنه، وماذا كانت طبيعة الإجراء وآثاره؟ ومتى حدث؟ وأين حدث؟ ولماذا حدث؟ وعلينا أن نبين النقاط الثلاث الرئيسة التي نريد أن يتذكرها القارىء في البداية. بعد ذلك نفصّل أية نقاط أخرى ذات أهمية. تذكّر أن من الأفضل أن تحتوي كل فقرة على نقطة واحدة فقط.

أما الفقرات الأخرى، فيجب أن يتبع بعضها بعضاً، وفقاً لتناقص أهميتها في إطار ما يهدف إليه الكاتب، ذاكرين التفاصيل الأقل أهمية في النهاية.

إن الغرض من هذا النوع من الكتابة، وهو البدء بالأهم فالأقل أهمية، له شقّان. فلو أن المحرر أراد أن يختصر بسبب ضيق المساحة، فإنه سيختصر من الجزء الأخير، وبذلك نحافظ على التأثير الرئيس للكتابة. وإذا كان القارىء متعجلاً، فمن المحتمل ألاّ يقرأ سوى الفقرات الأولى، وبذلك يطلع على النقاط الرئيسة التي نريده أن يطلع عليها. وينطبق هذا النوع من الكتابة على الرسائل الموجهة إلى المحرر، والمقالات والمعلومات الإخبارية على السواء. وتذكر أيضاً أن الكتابة تكون على شكل هرمي.

مقوّمات البيان الصحفي

العنوان:

- يغطّي أهم خبر بالموضوع.

الأسلوب:

- أهم المعلومات أولاً.
- التاريخ والمكان.
- معلومة واحدة لكل فقرة.
- جمل قصيرة.
- اقتباسات مباشرة بموافقة القائلين.

صيغة الفعل:

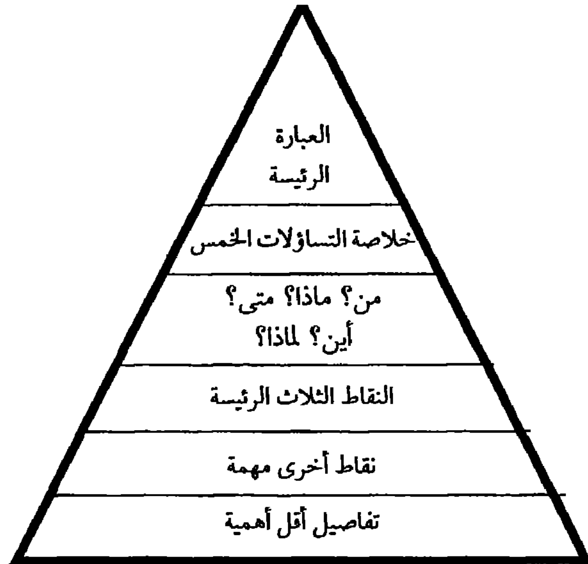
- في الزمن الماضي.

المحتوى:

- الإجابة عن: مَن؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ وكيف؟
- الاختتام بـ«النهاية» أو بـ«يتبع» إذا لزم الأمر.
- ذكر الاسم ورقم الهاتف لمزيد من المعلومات.

الحجم:

- صفحة أو صفحتان فقط.



المناقشة

١ ـ ما الفرق بين المقابلة الصحفية والمؤتمر الصحفي؟

٢ ـ ما وظيفة الملف الصحفي؟

٣ ـ ما وظيفة البيان الصحفي؟

٤ ـ ما التساؤلات الخمسة التي تشكل محتوى البيان الصحفي؟

التطبيق

شرعت منظمتك الطلابية في مشروع جديد للخدمة الاجتماعية في المنطقة، ولديك الرغبة في أن تعلن عن هذه المبادرة بحيث تصل خدمتكم إلى المستفيدين المعنيين، وفي الوقت نفسه تحظى منظمتكم بالاحترام والقبول لدى المجتمع، وتريد أن تستخدم وسائل الإعلام لتحقيق ما تهدف اليه، علماً بأن هذه هي المرة الأولى التي تقوم فيها بهذا العمل، رغم أن وسائل الإعلام تعرف عن منظمتكم.

١ ـ اختر أنسب وسيلة إعلامية لهذه الحالة: المقابلة أم المؤتمر الصحفي؟ إشرح لماذا اخترت أياً منهما.

٢ ـ أكتب نموذج دعوة إلى وسائل الإعلام.

٣ ـ أكتب ثلاث جمل قابلة للاقتباس يمكنك استخدامها في شرحك أو ردّك.

٤ ـ ما مكونات الملف الصحفي الذي أعددته للصحافيين؟

الفصل

٢٤

إنشاء جمعية أو منظمة محلية

أولاً ـ مرحلة البداية
ثانياً ـ المرحلة التنظيمية
ثالثاً ـ مرحلة الاستقرار
رابعاً ـ البنية والهيكل الإداري
أ ـ اللجنة التنفيذية
ب ـ نموذج للتوصيف الوظيفي

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد خطوات إنشاء منظمة.
- تنظيم مجموعة من الناس على شكل منظمة.
- إيجاد هياكل تنظيمية مناسبة.
- كتابة توصيف وظيفي لمختلف المسؤولين.

يبدأ التفكير في إنشاء فرع لمنظمة مركزية أو إنشاء منظمة محلية عادة عندما يعي فردٌ أو مجموعة من الافراد الحاجة إلى العمل الجَماعي البنّاء. فلندرس كيف يمكن إنشاء منظمة محلية. وليكن اسمها «جمعية المدينة» مثلاً.

أولاً: مرحلة البداية

عليك أولاً أن تناقش الفكرة مع بعض النشطين في المنطقة التي تقيم بها وأن تحصل على اقرارهم لفكرة تشكيل جماعة هادفة منظمة. لاحظ من هم أشدّ المستمعين تأثراً بمحاضرات المسجد مثلاً. بعد ذلك اجمع هؤلاء الأشخاص في مجموعات صغيرة لدراسة الإسلام والدعوة إليه ومناقشة قضايا الأمة المهمة. قبل الشروع في إقامة أي منظمة رسمية، حاول أن تجلس مع الأفراد، لتحديد أهداف منظمتكم. إن تخطيط طريق العمل في المستقبل أمر ضروري، لأنه يحدد واجبات العمل. فيما بعد، يجدر أن تهتم بموعد وكيفية تحقيق هذه الأهداف. ولا حاجة بك إلى التحديد الزائد في التعريف بخططك المستقبلية في هذه المرحلة، بل يجب أولاً وضع بعض الضوابط الواضحة. فمثلاً، يجب أن تضع قائمة أولويات بالنسبة إلى ما يجب إنجازه من إجراءات وفقاً للأهمية.

ثانياً: المرحلة التنظيمية

كي يتحقق الاستقرار للمنظمة، مع توزيع المسؤوليات بأكبر قدر من اليسر والسهولة، عليك أن تضع دستوراً، على الوجه التالي:

أ ـ دراسة نموذج لدستور ما.

ب ـ اطلب من شخص له خبرة في هذا المجال أن يكتب نظاماً أساسياً على غرار النموذج، مع تعديله ليشمل نصوصاً تلبي احتياجات المنظمة المحلية.

ج ـ الحصول على موافقة الأعضاء المتوقع انضمامهم، على تبني الدستور المقترح.

د ـ انتخاب مسؤولي المنظمة التي أصبحت رسمية في اجتماع يعلن عنه للجمهور.

هـ ـ إذا ما وُجد اتحاد منظمات رسمي أو منظمة اسلامية مركزية بالبلاد، فتحرَّ عن الإجراءات وإمكانية انضمامكم إليها.

و ـ إذا كنتم منظمة تعمل في إطار الحرم الجامعي، فتقدم بطلب عضوية اتحاد الطلاب بالجامعة. أما إذا كنتم خارج الجامعة فيجب تسجيل المنظمة لدى الدوائر الحكومية المختصة في البلاد.

ز ـ عليكم الإعلان عن تكوين منظمتكم في الصحف المحلية، أو بوضع بعض الإعلانات الجذابة في الأماكن القريبة التي يتجمع فيها المسلمون.

ح ـ إذا كنتم داخل الحرم الجامعي، فيجب دراسة كيفية الحصول على الأموال والموارد الأخرى من اتحاد الطلاب بالجامعة، وإلاّ فيمكن التحري عن المنح التي تقدمها مؤسسات الخدمة الاجتماعية والبحوث وما شابهها، والتي تديرها المدينة أو الولاية أو المحافظة أو الحكومة، إلى ما آخر ذلك.

تذكر أنه في المرحلة التنظيمية:

١ ـ مع تزايد تطور المنظمة، فإن الأعضاء سيصبحون بالضرورة أكثر تخصصاً في نشاطاتهم. لا تسمح للمسائل البيروقراطية أن تحدث انقساماً بينكم.

٢ ـ مع التوسع في العضوية، حاول أن تحسن من قنوات الاتصال. ولا شك أن ما يرد من ملاحظات وانطباعات مهم جداً لسلامة عمل المنظمة.

٣ ـ يجب أن تظل المصلحة العليا للأمة هي العامل المحرك للمنظمة، مع الابتعاد عن الجمود والتعسف. فالأهداف الأصلية قصيرة الأجل يمكن إعادة تقويمها وتعديلها أو تغييرها أو الإضافة إليها. وإذا اقتضى الأمر إجراء تعديلات في النظام الأساسي، فيجب إجراؤها بطريقة منهجية وحسب الاصول المتبعة.

٤ ـ عن طريق التجربة والخطأ سوف تستطيع المنظمة اختيار أفضل الاستراتيجيات فعالية لتجنيد الأعضاء. لا تيأس من أخطائك، وتعلم منها.

٥ ـ لا تخشَ من تعرّض المنظمة للتهديد الخارجي أو الداخلي. وفي الوقت الذي تكدح فيه المنظمة من أجل البقاء، إياك أن تساوم على المبادىء الأساسية الجوهرية، لكن كن مرناً في طريقة تطبيقها. إن تعديل بعض الأهداف العاجلة، بل وتأجيل بعضها سوف يمكن المنظمة من التغلّب على الصعوبات الخارجية والداخلية.

٦ ـ إذا كنت تواجه صعوبات داخلية، فإن النمو السريع قد يكون خطراً. وقد لا يفهم الأعضاء الجدد متاعب المنظمة، وبالتالي يحدثون انقساماً بغير قصد. إيّاك واليأس. وعند تجنيد أعضاء جدد، إحرص على النوع وليس الكم.

ثالثاً: مرحلة الاستقرار

من حسن الحظ أن مشكلات المرحلة التنظيمية لن تستمر إلى ما لا نهاية. أما إذا استمرت فاحذر:

إن أي مشروع يعاني من عدم الاستقرار طويلاً مهدد باستنزاف طاقته وتلاشيها. لذا لا بد من تحقيق قدر من الاستقرار بعد فترة.

ومرحلة الاستقرار تلك بحاجة إلى الانتظام أكثر من الاختمار (Fermentation). ومع أن الهدف ليس مجرد استتباب الهيكل «البيروقراطي»، الا أن المهمة يجب أن تحدد بوضوح في هذه المرحلة، وأن تكون الإجراءات قد وضعت لأداء كل مهمة من المهام، وأن يكون قد تم اختيار الأعضاء الأكفاء. إن اتخاذ تلك الخطوات في توقيتها الصحيح سوف يمنع ازدواجية الجهود، ويفتح الطريق أمام النجاح للمنظمة.

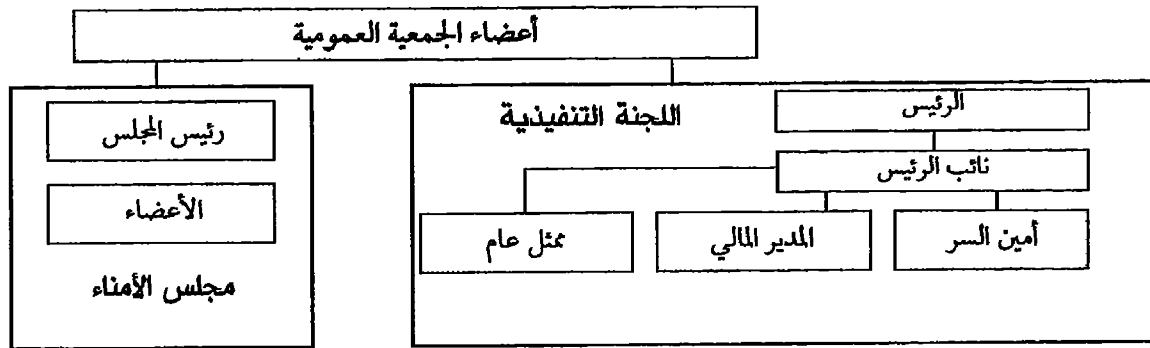
رابعاً: البنية والهيكل الإداري

تتألف اللجنة التنفيذية للمنظمة عادة من الرئيس ونائب الرئيس والمدير المالي وأمين السر وعدد من الأعضاء بوجه عام، يكونون في الغالب رؤساء لمختلف اللجان الفرعية. ولأن اللجنة التنفيذية تدير عمل

المنظمة، فإن جميع المسؤولين عن الأقسام يجب أن يكونوا من الأعضاء المشهود لهم بالنزاهة والأخلاق الحميدة.

ولأن الاستمرارية الرسمية أمر مهم، فعلى اللجنة التنفيذية أن تجتمع بشكل منتظم، طبقاً لجدول سنوي معدّ سلفاً، من أجل التخطيط لإحراز مزيد من التقدم وعرض ما تم انجازه. والواقع أن عمليات المنظمة قد تحافظ على استمرارية أكبر، إذا ما انتخب نائب الرئيس، بحيث يكون مؤهلاً، ليصبح الرئيس تلقائياً في الدورة التالية. وبالمثل، يجب الاستفادة من خبرة الرئيس السابق. إذ من المحبّذ أنْ يُضم الرئيس السابق إلى اللجنة التنفيذية كعضو بحكم منصبه، حتى يستفيد المسؤولون الجدد من خبرته.

سوف نصف فيما بعد المسؤوليات المحددة للمسؤولين المنتخبين. ولن نصف وظائف «الأمانة الدائمة» لأن عدداً قليلاً جداً من المنظمات لديها مثل هذه الإمكانات. وفيما يلي هيكل تنظيمي نمطي لمنظمة:



موقف عملي

سياسة المنظمات المتخصصة

على الرغم من أن الإسلام يغطي كافة جوانب الحياة، فان ذلك لا يعني أن تؤدي منظمة بذاتها جميع أنواع النشاطات. وعندما تنجح منظمة ما، فإننا نميل إلى إثقال كاهلها، وجعلها تقوم بتأدية كل شيء. وهذا أشبه بوضع البيض كله في سلة واحدة. علينا أن ندرب أنفسنا على إيجاد هياكل متميزة لتأدية نشاطات مختلفة. فمثلاً، إذا كان المجال الرئيس لمنظمتنا هو الدعوة، فيجب فصل ذلك عن مشاريع التجارة، وأن تتولى ذاك الشأن منظمة منفصلة. كما ينبغي ألا نحمل الحزب السياسي الرسمي عبء المسائل التعليمية أو الاقتصادية أو الصحية، بل يجب أن تهتم مؤسسة خاصة بكل جانب من هذه الجوانب. وبالطبع لا بد من التنسيق والتعاون في وضع الأهداف والهياكل التنظيمية حسبما تقتضيه مصلحة الأمة العليا.

يجب أن يتم كل ذلك طبقاً لدساتيرهذه المنظمات وليس بشكل عشوائي. ولا بد من اتّباع اللوائح الداخلية والأنظمة دون إخلال. أما إذا أصبح الدستور عائقاً أمام العمل الناجح، فلا بد من تعديله إلى الأفضل وبأسلوب ديموقراطي. وهذا من شأنه أن يحمي الأهداف والمبادىء الرئيسة للجماعة.

أ ـ اللجنة التنفيذية

كان الله في عونك، فقد اختارك زملاؤك لموقع مهمٍّ بالمنظمة. لقد أصبحت عضواً في اللجنة التنفيذية في المنظمة المحلية. قد يكون منصبك هو الرئيس أو نائب الرئيس أو أي منصب آخر. وليس لاسم المنصب أهمية في حد ذاته، فأنتَ الآن مسؤول أمام الله عن تحقيق أهداف المنظمة وحماية مصالح زملائك الأعضاء وتطويرها. هناك سؤالان يجب أن تطرحهما على نفسك قبل أن تبدأ:

ـ ما الأمور التي أصبحت مسؤولاً عنها بحكم موقعي الجديد؟

ـ ما السلطة التي لديَّ بالفعل بوصفي عضواً في اللجنة التنفيذية؟

بدهي أنه لا بدّ لك من الاطلاع الكافي على المنظمة وخلفيتها وتاريخها ولوائحها وسياساتها، لكنك تحتاج أيضاً إلى «دليل» تسترشد به أثناء عملك.

ب ـ نموذج للتوصيف الوظيفي

١ ـ الرئيس

المهام الأساسية: يمثل الرئيس المنظمة ومصالحها، ويقوم بما يلي:

(١) يمارس القيادة الشخصية والاستشارية في تحريك أعضاء اللجنة التنفيذية وأعضاء مجلس الأمناء وأعضاء اللجان وهيئة الموظفين وغيرهم من الأعضاء.

(٢) يمارس سلطته في صياغة وتحديد أهداف المنظمة وأغراضها.

(٣) يتحدث باسم المنظمة، ويراقب ويقوّم أداءها وفعاليتها.

(٤) يعمل بالتعاون مع اللجنة التنفيذية.

وفي إطار النظام الأساسي واللوائح الداخلية والسياسات، فإن واجبات الرئيس ومسؤولياته تشمل ما يلي:

موقف عملي

الخلط بين التنظيم والعقيدة

يبالغ بعض الناس مبالغة شديدة في الدفاع عن أفكارهم حول البنية التنظيمية. وقد يشككون في إيمان من يخالفهم الرأي في ذلك. والحقيقة أن نوع التنظيم الذي نختاره هو مسألة رأي ووجهة نظر جماعية ليس لها علاقة بالعقيدة. نستطيع أن نختار التنظيم السري أو العلني، البنية الهرمية أو غيرها، السلطة المركزية أو غير المركزية، اللجان المحلية أو المتخصصة، أو غير ذلك وكل هذه مجالات للبحث والاجتهاد.ولا يوجد في الإسلام نظام واحد ملزم. ويتوقف اختيار نظام دون آخر على الشورى وحيث تكون مصلحة الأمة. وليس هذا مجالاً من مجالات الفقه كي نُصَدِّرَ عبره الفتاوى. فإذا وجدنا بالتجربة أن نظاماً ما خاطئا فعلينا تصحيحه أو استبداله بأحسن منه، وهكذا.

- رئاسة اجتماعات اللجنة التنفيذية والجمعية العمومية وتنسيق مواد جدول الأعمال مع أمين السر.
- إعلام اللجنة التنفيذية والأعضاء بظروف المنظمة وعملياتها.
- تعيين رؤساء اللجان وفرق العمل وتحديد أهداف هذه اللجان وواجباتها ومراقبة تطورها تقدمها في مسار العمل.
- مساندة السياسات والبرامج التي تتبناها اللجنة التنفيذية والدفاع عنها.
- تعزيز اهتمام الأعضاء ومشاركتهم الفعالة بالمنظمة وإبلاغهم بنشاطات اللجنة التنفيذية عن طريق الخطابات والمطبوعات والأحاديث.
- رفع تقرير سنوي عن نشاطات المنظمة إلى الاجتماع السنوي، وفي نهاية مدة عمله.
- التعاون مع الأمين المالي في وضع ميزانية سنوية، والتأكد من أن المنظمة تعمل في حدود هذه الميزانية بعد إقرارها، والتأكد أيضاً من أن الأمور المالية للمنظمة يراجعها ويدققها سنوياً مصدر مختص محايد.
- تعيين لجنة الترشيحات التي تختار المرشحين المناسبين للدورة القادمة قبل تاريخ الانتخاب المعلن، وعمل الترتيبات لاختيار المسؤولين قبل موعد تسلّم مناصبهم بعدة أشهر، مع الاحتفاظ بسجلات كافية بما يضمن الاستمرارية من إدارة إلى أخرى.

وفيما يتعلق بعلاقة الرئيس بالموظفين الآخرين، فإن الرئيس:

(١) مسؤول أمام اللجنة التنفيذية وأمام الأعضاء عن العمل وعلى أن تُعبّر برامج المنظمة وسياساتها بأمانة عن احتياجات الأعضاء وآمالهم.

(٢) مسؤول عن التشاور مع اللجنة التنفيذية وتقديم النصح لها حول جميع الأمور المتعلقة بسياسات المنظمة وشؤونها المالية وبرامجها.

٢ ـ نائب الرئيس

يستحسن أن يشغل الرئيس المتوقع، للفترة القادمة، منصب نائب الرئيس. وبوسع الشخص الذي يشغل هذا الموقع أن يتعلم إدارة المنظمة عن طريق المشاهدة والمساهمة في تسيير الأمور، ويكون أكثر استعداداً لتطبيق خبرته العملية عندما يصبح رئيساً بعد ذلك. وباعتباره الرجل الثاني في القيادة، عليه أن يضطلع بالواجبات والمسؤوليات التالية:

١ ـ يقوم بعمل الرئيس أثناء غيابه.

٢ ـ يراقب مسؤوليات اللجان إذا اقتضى الأمر، ويشارك بتخفيف أعباء الرئيس.

٣ ـ يتولى رئاسة لجان البرامج ولجان العضوية.

٣ ـ أمين السر

تقع على عاتق أمين السر مهمة رئيسة هي جمع المعلومات وكتابة التقارير. وله أن يستعين برؤساء اللجان وغيرهم من المسؤولين، لكنه مسؤول شخصياً عن إعداد التقارير وحفظها في الوقت المناسب. ويمكن للمنظمة الكبيرة أن تقسم عبء هذا العمل بين أمين سر مخصص للمراسلات وآخر للأرشيف.

أما واجبات أمين السر ومسؤولياته وصلاحياته، فهي:

١ ـ الاحتفاظ بسجلات مفصّلة لكل اجتماع للمنظمة من أجل إكمال التقرير السنوي. ويستحسن عقد ستة اجتماعات سنوياً على الأقل، إلى جانب البرامج المنتظمة.

٢ ـ إبلاغ جميع أعضاء اللجنة التنفيذية بموعد الاجتماعات ومكانها قبل الاجتماع بأسبوع على الأقل.

٣ ـ تأمين الأدوات المكتبية والقرطاسية وغيرها طبقاً لاحتياجات المنظمة.

٤ ـ إجراء الاتصالات الضرورية لنجاح عمل المنظمة، كما أنه يعمل بمثابة الأمين على سجلات المنظمة كافة، بما في ذلك الاحتفاظ بنسخ من جميع المراسلات.

٥ ـ التأكد من أن نشاطات المنظمة تتم وفق نصوص نظامها الأساسي (الدستور) واللوائح الداخلية.

٦ ـ التسليم المنظم لجميع السجلات والمعلومات لأمين السر الذي يليه.

٤ ـ أمين المال

بالنسبة إلى المنظمات الصغيرة، نجد أن أمين المال المنتخب هو العضو الوحيد المسؤول عن العمليات المالية للمنظمة. لذلك يتعين على المنظمة في هذه الحال العناية الفائقة بانتهاج اجراءات محاسبية ثابتة. ذلك أنه في حال تغيير أمين المال، فإن أي فرد آخر يحل محله سيعرف نوع الإجراءات التي كان سلفه يعمل بها. كما أن مراجعة الحسابات ستكون أسهل إذا كانت هناك إجراءات محسابية موحدة. وأياً كان، فإن أمين المال يجب أن يكون أميناً محافظاً على أركان دينه وأن ينتخب من بين إخوانه الصالحين. ومهما كان حجم المنظمة، فإن على أمين المال أن يتقيد بالسياسات التي تقررها اللجنة التنفيذية. وتغطي تلك السياسات ما يلي:

١ ـ مجموعة التقارير المالية السنوية وطبيعة الطريقة المحاسبية المتبعة.

٢ ـ سلطة اتخاذ القرار وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالاستثمارات العائدة للمنظمة.

٣ ـ جمع الصدقة والزكاة والمصارف الخاصة وتوزيعها.

كيف تضمن، كأمين للمال، أن منظمتك سليمة مالياً وأنها تنتهج الطرق المحاسبية المناسبة؟ يمكنك، باستخدام الضوابط التالية، التحقق إن كانت الإجراءات تتم أم لا:

١ ـ مراجعة الرسوم واشتراكات العضوية بشكل دوري، وتعديلها طبقاً لاحتياجات العضوية والتقلبات الاقتصادية.

٢ ـ التأكد من أن النظام المحاسبي يتفق مع حجم المنظمة وتشابك أعمالها.

٣ ـ وجود صندوق للاحتياطي وللطوارىء غير المتوقعة.

٤ ـ تدقيق الحسابات من قبل مدقق مستقل، يرفع تقريره مباشرة إلى اللجنة التنفيذية.

٥ ـ مراجعة اللجنة التنفيذية واقرارها لخطط البرامج السنوية والميزانية.

٦ ـ اصدار بيانات دورية عن الدخل والمصروفات المتحققة، ومقارنتها بالميزانية الجارية، ومصروفات السنوات الماضية، إن أمكن، من قبل اللجنة التنفيذية.

موقف عملي

مبدأ الخمس السنوات

في عالمنا سريع الحركة يتطور الأفراد بأسرع مما كان يحدث في الماضي. هم في دأب حثيث ونمو، شاءوا ذلك أم دفعتهم اليه الظروف والمتطلبات. وقد تبين أن عطاء الموظف الفرد يكون أحسن ما عليه أثناء السنوات الخمس الأولى من عمله. أما إذا ظل في هذا العمل مدة أطول، فإن معدل عائده وإنتاجيته يقل. فإذا طالت المدة عن ذلك، يصبح عبئاً أكثر من كونه رصيداً للمنظمة. وكلما طالت مدة عمله، تراكمت سلبياته وتراجعت إيجابياته. بل إن الوظيفة تصبح بالنسبة له قضية شخصية وحميمة. كما أن طموحاته وأحلامه تتقوقع داخل جدران مكتبه ووظيفته.

والقاعدة المؤكدة هي النقل إلى وظائف جديدة كل خمس سنوات تقريباً، وإعطاء الفرصة لاستخدام الخبرات المكتسبة في الوظائف والمشاريع الجديدة. وبالمثل، فإن الآخرين لن يصيبهم الركود في وظائفهم، بسبب تحركهم لشغل الوظائف الخالية، وإعطائهم الفرصة للحصول على تدريب جديد. إن هذه التنقلات صحية جداً للمنظمة والأفراد على السواء. أما الرقم خمسة فليس رقماً سحرياً للمدة التي يمضيها الشخص في وظيفة من الوظائف. فقد يكون أربع سنوات أو ست.

فبهداهم إقتد...

والآن وبعد أن أنشأت المنظمة المحلية، وبوصفك المسؤول أو واحداً من المسؤولين، أمامك عدد من النماذج، يمكن اتباعها.

ذكر الإمام الغزالي في «كيمياء السعادة» أن أحد العارفين نصح الخليفة العباسي هارون الرشيد أن يراعي حقَّ الكرسي الذي يجلس عليه، لأنه هو الكرسي الذي جلس عليه:

أبو بكر الصديق رضي الله عنه، فعليك بالصدق.

وعمر الفاروق رضي الله عنه، ففرِّق بين الحق والباطل.

وعثمان ذي النورين رضي الله عنه، فكن حيّياً وشفوقاً.

وعلي رضي الله عنه، فكن عالماً وعادلاً.

فكِّر فيما يلي:

كيف يمكن أن ينطبق هذا النموذج المركب من هذه الصفات والسجايا التي تمتع بها الخلفاء الراشدون على الوضع الخاص بكم؟

المناقشة

١ ـ ما الخطوة الأولى التي يجب أن تقوم بها إذا أردت أن تؤسس منظمة؟
٢ ـ ما دور الاتصالات والتغذية الاسترجاعية في المراحل الأولية؟
٣ ـ ما أوجه الخلاف بين دور اللجنة التنفيذية ومجلس الأمناء في النموذج الذي أوردناه؟
٤ ـ ما المجالات التي يجب فيها على أمين السر وأمين المال العمل المشترك والتعاون معاً؟

التطبيق

لقد زاد عدد سكان الجالية في مدينتكم الصغيرة نتيجة لإقامة مصنع كبير فيها. وقد أصبح بالإمكان إنشاء منظمة. لكن معظم الموجودين لم يظهروا اهتماماً بعد، وقلة منهم فقط هم الذين سبق لهم الانضمام إلى منظمة ما، وتتفاوت المستويات التعليمية والاقتصادية بينهم، كما أنهم ينتمون إلى خلفيات متعددة. أمامك شهران فقط لتأسيس منظمة في هذه المدينة قبل أن ينقلك صاحب العمل إلى جهة أخرى.

١ ـ ارسم خطة تدريجية لمعالجة المشكلات الخاصة بهذه الجالية.

٢ ـ ضع هيكلاً تخطيطياً يناسب الجالية.

٣ ـ اذكر الصعوبات التي يمكن أن تواجهها الجالية بعد أن تترك أنت المنطقة. اقترح الحلول الممكنة.

الفصل

٢٥

نحو تحقيق النمو الذاتي

أولاً: اعرف نفسك

أ - لا تكن مثل السيد «العادي»

ب - تباين التوقعات

ج - لا تقارن نفسك بالآخرين

د - الخلط بين الأمور الشخصية والعامة

ثانياً: أدب نفسك

أ - إحذر قبل التفرغ للعمل التطوّعي

ب - الأمانة والصدق مع الرؤساء

ج - مسجد روما

د - إهمال من حولنا والتوجه للغرباء

هـ - المشاركة في الأفراح والأتراح

و - استراتيجية فعّالة

ثالثاً: عبّر عن نفسك

أ - عبِّر عن تقديرك للآخرين بوضوح!

ب - عبّر عما تكرهه بالحسنى!

ج - تطابق التفكير

د - الاعتدال في الصداقة والعداوة

هـ - الشورى مع الأطفال

و - فكِّر!

يُعدُّ تعزيز المهارات والتنمية الذاتية جانبان متلازمان للتدريب من أجل ممارسة القيادة. وقد ناقشنا في هذا الجزء من الدليل بعض المهارات الفردية والجماعية ذات الأولوية. ويعالج هذا الفصل، بطريقة غير تقليدية، بعض الجوانب المختارة للتطوير الذاتي. وعن طريق مجموعة من الحكايات والحالات والأمثلة سنلقي الضوء على مجالات النمو الشخصي التي لا غنى عنها للتطوير الذاتي، على الرغم من أنها ليست دائماً واضحة لنا. وهذا أنموذج أو مثال من ثلاث خطوات، تنفذه بنفسك، ويوجهك إلى أن:

- تعرف نفسك.
- تضبط نفسك.
- تعبِّر عن نفسك.

لن نحاول أن نورد كل شيء. لكن من شأن ما سنوضحه ان يُشْرِعَ ذهن القائد المأمول، كي يفكر في أشياء أعمق وأبعد. وعلى هذا الأساس نستطيع أن نضع خطة عمل فردية للنمو الشخصي والتطوير الذاتي.

أولاً: اعرف نفسك

أ ـ لا تكن مثل السيد «العادي»

ولد السيد «العادي» سنة ١٩٠١م وكانت درجاته الدراسية دون المتوسط، وتزوج الآنسة «متوسطة» في سنة ١٩٢٤م، ورزق بطفل سماه: «العادي الابن»، وابنة سماها «العادية». قضى أربعين سنة في أمور غير ذات قيمة أو نفع وشغل عدداً من المراكز التافهة. لم يجرب أبداً أية مخاطرة أو فرصة؛ وتعمّد ألا يطور مواهبه، ولم يتعاط مع أحد في أيِّ شيء كان. كان شعاره المفضل «لا دخل لي في هذا! ابعد عن الشر وغنِّ له». عاش ٦٠ سنة بدون هدف ولا خطة ولا رغبات ولا ثقة ولا عزم أو تصميم. كتبوا على شاهد قبره:

هنا يرقد:

السيد «العادي»

ولد سنة ١٩٠١م، ومات سنة ١٩٢١م، ودفن سنة ١٩٦٤م

لم يحاول أبداً أن يفعل أي شيء

طلب من الحياة القليل

ودفعت الحياة ثمنه!

ب ـ تباين التوقعات

غالباً ما نجد أخوين، يظن كل منهما أنه قدّم لأخيه الكثير، ولم يتلق منه شيئاً يذكر. والأدهى من ذلك أن نظن أن الآخرين مدينون لنا بالكثير، ولا ندين لهم نحن بشيء. وتلك ظنونٌ لا أساس لها ولا خلاق. ذلك أن من طبيعة الناس أن يستكثروا ما يعطونه للآخرين ويستحقروا ما يتلقونه. وهذا السلوك يتمثل في القول المعروف: «عندما أكون على صواب لا أحد يتذكر، وعندما أكون على خطأ لا أحد ينسى». وإذا أردنا أن نعرف بحق رصيد حساباتنا مع الآخرين، علينا أن ندوّن على الورق ما لنا وما علينا بشكل موضوعي. ومعيارنا الصحيح في هذا هو الإسلام. وعند تحديد ما لنا وما علينا، أو بمعنى آخر ما قدمنا وما أخذنا، يجب أن نستشير أهل العلم. وإن كان في الإسلام قاعدة أو حكم ما، فعلينا التسليم بها. فمثلاً، عند تقرير

الميراث يجب أن نتبع الشريعة ولا نستسلم لرغباتنا ومشاعرنا. وهناك حكمة كبيرة في قول الشاعر:

عين الرضى عن كلّ عيب كليلة   لكن عين السخط تبدي المساويا

ج ـ لا تقارن نفسك بالآخرين

هناك مثل يقول: «من راقب الناس مات هماً». ومراقبة الآخرين سرطان يمكن أن يلتهم حياتك. سيكون جلّ اهتمامك في خضمّ تلك النزعة التركيز على الآخرين ثم التساؤل لماذا لا يكون لك مثل مراكزهم ورواتبهم وثرواتهم وشخصياتهم وما يستمتعون به من غنى وصحة وأبناء وغير ذلك. لكنك لن تسأل نفسك: ماذا فعلوا ليستحقوا ما لديهم؟ كم من الجهد والمشقة بذلوا ليحصلوا عليه؟ كم من السنوات كافحوا وناضلوا؟ هل نسيت أن الرزق من عند الله وحده، يبسط الرزق لمن يشاء ويقدر، وأنه يفعل ما يشاء، ولا يُسأل عما يفعل.

جاءني أحد العاملين ذات يوم، وسألني لماذا لا يحصل على الراتب نفسه الذي يحصل عليه الآخرون. قلت له: «هل سألت نفسك لماذا لا تنتج مثل ما ينتج الآخرون؟ أنظر إلى كفاءتهم وإنتاجيتهم» !

لقد تعلمنا من الاجداد:

١ ـ في أمور الدنيا، قارن نفسك بالفقير أو البائس أو المصاب وقل: الحمد لله الذي أعطاني أكثر مما أستحق.

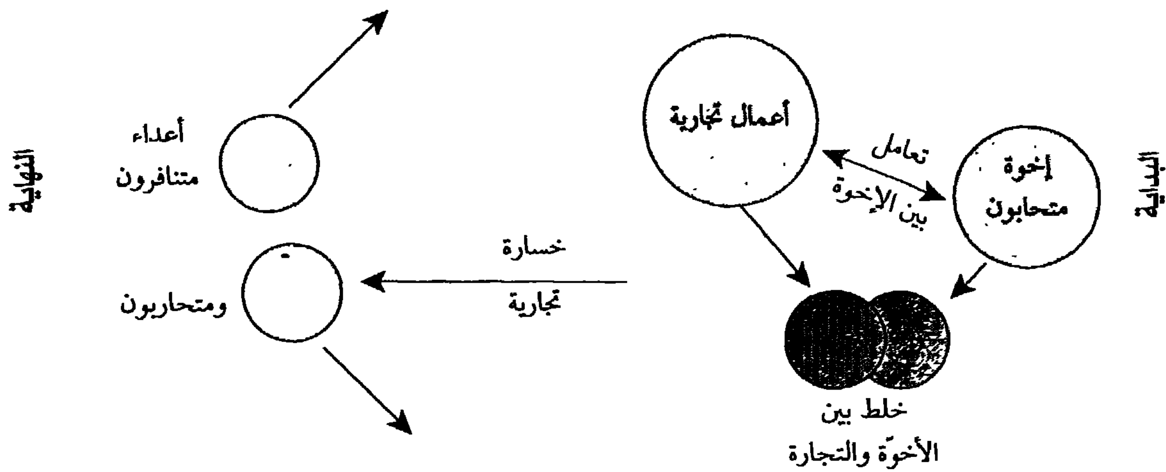
٢ ـ في المعرفة والتقوى، قارن نفسك بكبار العلماء والأولياء، واحرص على أن تحقق المزيد، واطلب العفو من الله.

تذكّر أن ما تعرفه من عيوبك هو المؤكد، وما تظنه عن عيوب الآخرين ليس سوى شك. ومن السخف أن يستغرق الإنسان في المقارنات لأن ما نجهله عن الآخرين أكثر بكثير من القليل الذي نعرفه، ولا تنصدم عندما تكتشف بعد التحليل الموضوعي أنك في الواقع عبء على المؤسسة، في حين أن معظم الآخرين من أرصدتها، وقبل أن تتساءل عما تفعله المؤسسة من أجلك، اعرف ماذا تقدم أنت لها.

د ـ الخلط بين الأمور الشخصية والعامة

نميل عادة إلى الخلط بين المشاعر الشخصية وأمور المؤسسات. ولهذا الخلط ضرر شديد على أدائنا وعلاقتنا مع الناس. ولقد أصبحت النتيجة نمطاً محدداً: نبدأ كإخوة وننتهي كأعداء.

وللأسف، فإن الإخوة المخلصين قد يتجنّبون هذه الأيام التعامل بعضهم مع بعض لأنهم يخشون أن ينتهي بهم الأمر إلى العداوة. ونحن عندما نخلط بين ما هو شخصي وما هو عام وخاص بالمؤسسة، نفقد الاثنين معاً. من تلك الممارسات، أنه عندما يحتاج أحد الإخوة إلى مساعدة مالية، فإننا نوظفه في المنظمة حتى وان لم يكن صاحب كفاءة أو قدرة. وبهذا تصبح المنظمة معطّلة وملجأ للعجزة وللمتقاعدين. وفي



النهاية نفقد الموظفين والمنظمة لأننا نخلط بين الصدقة والمهنة. علينا أن نساعد العضو من موارد الصدقة بدون أن نقتل منظمة عاملة. لقد سألني أحدهم قرضاً من أموال المؤسسة لشراء منزل. قلت له «إن المال ليس مالي وإنما وقفية أُتمنت عليها. كيف أعطي منه لأسباب شخصية؟» وبدلاً من أن يقدّر ذلك، استشاط غضباً. والقاعدة هنا بسيطة: إذا كنت تستحق الصدقة طبقاً للمعايير الشرعية فمن حقك تلقي المساعدة من أموال الأوقاف العامة.

لسنا مؤسسة للتوظيف، بل لدينا أهداف لا بد من تحقيقها. ويجب أن نتعلم الفصل بين شؤون القلب وشؤون العقل. فقد تختلف عقولنا على أمور كثيرة، لكن قلوبنا يجب أن تظل متآلفة. يمكن أن نختلف، لكن بدون أن نفقد الود بيننا. وإذا أخطأ أحدهم في العمل، فعليه أن يتوقع العقوبة، وأن يسرّه العدل. وقد تعرّفت على أحد رجال الأعمال الناجحين الذي كان يعاقب أولاده بضعف العقوبة التي يفرضها على الآخرين أثناء العمل. وقد ورد في القرآن الكريم أن عقوبة زوجات النبي عليه السلام مضاعفة:

﴿يَٰنِسَآءَ ٱلنَّبِيِّ مَن يَأْتِ مِنكُنَّ بِفَٰحِشَةٍ مُّبَيِّنَةٍ يُضَٰعَفْ لَهَا ٱلْعَذَابُ ضِعْفَيْنِ ۚ وَكَانَ ذَٰلِكَ عَلَى ٱللَّهِ يَسِيرًا ﴿٣٠﴾﴾ (الأحزاب)

ذلك هو هدي النبوّة: لا محاباة في الحق.

ثانياً: أدب نفسك

أ ـ احذر قبل التفرغ للعمل التطوعي

بعض الناس تأخذهم الحماسة الشديدة للدعوة ويقررون ترك دراستهم أو وظائفهم للعمل كمتفرغين في مجال الدعوة. الحذر الحذر! إنها خطوة عظيمة، لكنها مفرطة في الجرأة. لا تترك دراستك أو عملك أبداً قبل أن تفعل ما يلي وتفكر فيه برويّة:

١ ـ اعرف بالضبط تفاصيل التوصيف الوظيفي لعملك الجديد في الدعوة. لا تقبل العموميات، مثل العمل في سبيل الله، إنك تعمل بالفعل في سبيل الله طوال الوقت حتى عندما تكدح من أجل عائلتك.

٢ ـ تحرّ عن الطريقة التي سيدفعون لك بها أجرك، وكم سيدفعون وإلى متى؟ هل سيكون دخلك مستمراً أم لمدة محددة فقط؟ ومن أيّ المصادر؟

٣ ـ يجب أن يصدر القرار كتابة من هيئة الشورى العليا بالمنظمة أو من أعلى جهة مختصة بالمنظمة. وقد يكون توقيع الرئيس كافياً، لكنّ صاحب هذا المنصب قد يتغيّر أو يغيِّر رأيه فيما بعد. تأكد من أن صانعي القرار الآخرين بالمنظمة قد استشيروا، وأنهم أعطوا موافقتهم على القرار.

٤ ـ قارن بين ما تقدمه من خدمة حالياً وبين الوظيفة الموعودة مستقبلاً، فقد لا يكون ثمة مسوغ للتخلي عن وظيفتك الراهنة، وقد يكون بوسعك أن تقوم بكلا العملين، دون أن تستقيل.

٥ ـ ادرس الآثار الطويلة المدى على تخصصك المهني وعلى مستقبل أسرتك وخططك الشخصية. لا تدّع فيما بعد أنك لم تعلم أو لم تفكر في هذه المسائل المصيرية المهمة.

٦ ـ اعرف من ستكون مسؤولا أمامه ومن سيكون مسؤولاً أمامك، حتى تتجنب ما يمكن أن يحدث من خلاف مستقبلاً.

٧ ـ ادرس بيئة العمل وظروفه فيما يتعلق بالسفر ومحل العمل وطبيعته وغير ذلك، وانظر إن كان يناسب اهتماماتك وقدراتك وتدريبك.

٨ ـ لاحظ أنك لن تستطيع العودة عن قرار التفرّغ بعد فترة بدون أن يترك هذا آثاراً عميقة.

٩ ـ فكّر فيما سيحدث في حال حدوث خلاف. لا بد من خطة ودية للانسحاب أو فك الارتباط بتعاطف وتفاهم.

بعد أن تكون قد قمت بما تمَّ ذكره ومحّصته وقررت أن تمضي قدماً، كيِّفْ عملك في البداية ليكون على أساس بضعة أشهر أو لجزء من الوقت، إن أمكن، فمن شأن ذلك أن يبصّرك بما قد غاب عنك، ويزوّدك بفكرة عن العمل الفعلي.

إن الوضع المثالي هو أن تحول نفسك بشكل كامل، وترتبط بالمنظمة كمتطوع.حقاً إن هذا لا يمكن أن يحدث دائماً، بيد أن على الشباب أن يخططوا لذلك منذ وقت مبكر من عمرهم حتى ينعم الله عليهم بالفرصة المناسبة فيما بعد.

حاول إن أمكن تجربة أي مشروع على نطاق صغير بميزانية متواضعة وبجزء من الوقت.فإذا حقق نجاحاً استطعت أن تلزم مواردك الأخرى طبقاً لخطة مدروسة.

ب ـ الأمانة والصدق مع الرؤساء

جاءني ذات يوم رئيس قسم يشكو حاجته لمزيد من الموظفين. قلت له إن لديه موظفين أكثر مما يحتاج وعليه أن يستغني عن بعضهم، ثم سألته عن رأيه في أحد الموظفين فقال: «إنه عديم الفائدة ـ(أينما توجّهه لا يأتي بخير)» . فسألته «لماذا لم يطالب نائب الرئيس بفصله؟» فأجابني: «أنت تعرف أنني لا أستطيع أن أقول ذلك لنائب الرئيس، لأنه يحابيه، لكنك تستطيع ذلك بحكم منصبك العالي». فأوضحت له أن السبب في وصولي إلى هذا «المنصب العالي» هو أنني أقول الحق دائماً بغضّ النظر عن العلاقات الشخصية. لا تخش الاختلاف مع الرؤساء وإنما كن دائماً صادقاً وموضوعياً، وسوف يساعدك الله في المضي قدماً في حياتك من فلاح إلى فلاح.

ج ـ مسجد روما

في صيف ١٩٧٧م سافرت مع د. جمال برزنجي، رئيس الوقف الإسلامي لأمريكا الشمالية آنذاك إلى الخارج، لجمع التبرعات. وقد تعطّلنا في روما لمدة يوم بسبب إندلاع النزاع بين ليبيا ومصر. فتوجهنا إلى المسجد، والتقينا بإمام المسجد لأول مرة. وبمجرد أن جلسنا بادرنا قائلاً: «في هذا المسجد أنا أقوم بكل شيء، ولا يبذل المدير أي جهد. فأنا ألقي خطبة الجمعة، وأنظم حفلات الزواج، وأتولى الجنازات، وأقابل الزوار، وأشرح لهم الإسلام، لكن الفضل كله يذهب إلى المدير. راتبه يزداد باستمرار في حين أن راتبي يظل كما هو». بعد هذا الاستقبال الغريب قلنا له: «لماذا لا تخبر مجلس الإدارة بذلك، وتطلب منهم تصحيح وضعك؟» فأجاب: «إنني أخبرهم دائماً، لكنهم لا يستمعون إليَّ، فهم متحيزون».

ما هي الصورة التي نخرج بها من هذا الاستقبال؟ صورة سلبية بائسة عن المؤسسة وعن الإمام نفسه. ومثل هذا الشخص لا ولاء له ولا يتمحور إلا حول ذاته. إنه يدمر المؤسسة بأكملها ويدمر نفسه معها. هل يوجد بمنطقتكم مثل هؤلاء الأعضاء الأنانيّين المتشنّجين؟ إنهم على استعداد لتخريب البنية بكاملها من أجل منفعة شخصية ضيقة. تذكر أنك لو ضحّيت من أجل أهداف المنظمة فإنك والمنظمة ستزدهران. أما إذا أضعفت المنظمة على أمل أن ترتفع أنت، فإنك والمنظمة ستسقطان. إن ضعف المنظمة وقوتها ينعكسان مباشرة على الأعضاء والموظفين والمديرين. فالجميع في زورق واحد.

د ـ إهمال مَنْ حولنا والتوجه للغرباء

افترض أنك دخلت منافساً في انتخاب، ثم اكتشفت أن أسرتك لم تذهب للاقتراع لصالحك ! أو أنك دعوت إلى اجتماع عام، ولم يحضره أهلك ولا أصدقاؤك المقربون ! أو أنك، وفي حملة لجمع التبرعات، تصرف الوقت في خطب ود الغرباء مديراً الظهر إلى خلاّنك وأحبائك ! حقاً إنه لمن المدهش أننا نعمل بجد لكسب ود الآخرين بينما ننسى الأقربين. وغالباً ما يعود هذا إلى سوء التنظيم أو عدم التخطيط والمتابعة. ومن المؤكد أن ذلك يؤلمنا، ولو أننا كلفنا شخصاً أو لجنة ما لمراعاة خواطر أولئك المقربين وتعهّد ولائهم وتأييدهم لنا لعاد ذلك بالخير على الصالح العام.

هـ ـ المشاركة في الأفراح والاتراح

في أحد البلدان الإسلامية، تساءل رئيس الدولة ذات مرة، لماذا لا يزوره الإسلاميون إلا في مناسبات الحزن والوفاة ! لا شك ان هذا يعطي الحركة طابعاً رسمياً جافياً ،ويجعلها ترتبط بالمصائب والنكبات فقط. لذا يجدر بالحركة أن تكون مفعمة بالحيوية والبشاشة وأن تقوم بالزيارات في الأعياد والمناسبات الأخرى أيضاً. علينا أن نستمر في اتصالاتنا مع الناس على أساس منتظم، وليس فقط عندما نحتاج إليهم. تصوّر لو أنك لا ترى ابنك أو موظفاً عندك إلا عندما يسألك المال ! ستشعر حتماً بضيقٍ لاشعوري، كلما عاينت مثل أولئك.

و ـ استراتيجية فعّالة

يلتزم الناس بالإسلام عبر طرائق مختلفة. وبعضهم يفعل ذلك بطرق غير مباشرة. فمثلاً، لو دعوت جمهوراً إلى مباراة رياضية (أو إلى أي نشاط ترفيهي آخر) وأضفت إلى ذلك الصلاة وموعظة قصيرة، فإن عدداً من المشاركين الذين لم يكونوا يواظبون على اداء الصلاة سيبدأون ذلك. وبالمثل، في المناسبات الاجتماعية وحفلات العشاء عندما تضيف بعض المضامين الإسلامية إلى النشاطات، فإن الأثر سيكون أقوى. أما إذا اقتصرت على المواعظ المملّة، فسينفر الناس. إن هذا الأسلوب الأكثر حيوية أداة قوية للدعوة ويمكن أن يستخدم بشكل جماعي وفردي محبّب.

ثالثاً: عبِّر عن نفسك

أ ـ عبِّر عن تقديرك للآخرين بوضوح!

كان الرسول عليه السلام يجلس مع بعض أصحابه عندما مر رجل. فقال أحد الصحابة: «هذا رجل صالح وأنا أحبه»، وسأله الرسول عليه السلام إن كان قد أخبره بذلك فأجاب الصحابي بالنفي، فأوعز له أن يذهب إليه، ويخبره بأنه يحبه.

ونحن هذه الأيام ننتقد الآخرين بصوت عال. لكن عندما يتعلق الأمر بأفعال طيبة تستحق الثناء، نلزم الصمت. والرسول الكريم عليه السلام يعلّمنا أن نعبِّر عن تقديرنا. وعلينا أن نسمعه للآخرين بجلاء. ولا شك أن الثناء على الله – الذي هو أهل كل ثناء – ضروري، لكن شكر الناس أيضاً مطلوب ومفيد. يقول الرسول عليه السلام: «مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاس لَمْ يَشْكُرِ اللهَ».[1]

ويبين لنا القرآن هذا بطريقة متميزة:

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ۝٧﴾ (ابراهيم)

(١) سنن ابي داود والترمذي ومسند أحمد بن حنبل.

إن السبيل إلى المزيد من نعم الله سبحانه وتعالى أن نشكره، فلنمارس شكر الناس على ما يقدمونه لنا من معروف. ستكون مكافأتنا المزيد من الاعمال الطيبة منهم. إن التقدير هو الماء لشجرة الأعمال الطيبة لتحمل المزيد من الثمار.

وليتذكر الآباء أن الدم الصحي الذي يحتاج إليه أبناؤهم هو التقدير والتشجيع. لا تحرموهم منه، فقد يصابون بفقر الدم.

ولو أننا جرّبنا الإكثار من التعبير الواضح عن التقدير مع الإقلال من الانتقاد السلبي، فإن مجتمعنا سيغمره الحب والإبداع.

ب ـ عبِّر عما تكرهه بالحسنى!

اعتدت في مكتبي أن أخاطب أحد الموظفين باسمه الأخير لمدة سنتين. وكان يكره ذلك ويقوله للناس، ولم أعرف حتى أخبرني موظف آخر سراً. وفي الحال غيّرت طريقة مخاطبتي له. تشير هذه الحالة إلى عدة أخطاء:

١ ـ لم يذكر لي الرجل شيئاً ممّا ضايقه.

٢ ـ تحدث إلى الآخرين في ذلك.

٣ ـ الذين عرفوا لم يخبروني.

لماذا نسمح لمشكلة صغيرة أن تستمر في مضايقتنا إذا كنا نستطيع حلها في عشر ثوان. إن الله سوف يحاسبنا، إذا لم نعبّر عن مشاعرنا وأفكارنا بصراحة وموضوعية.

ج ـ تطابق التفكير

عندما تلقى مسلماً ملتزماً، لا تسلّم ابتداءً أنه يفكر كما تفكر. فقد تؤديان العبادة بالطريقة نفسها، أما توأمة التفكير فعملية بطيئة جداً تحتاج الى صمت وزمن طويل. إذ لا يوجد شيئان متماثلان تمام التماثل في الحياة. لقد خلقنا الله جميعاً مختلفين. بل إن لكل من الالكترونات حالتها الفريدة من الطاقة والدوران. وحتى يمكن أن نتقارب في التفكير، علينا أن نناقش وجهات نظرنا بغية الوصول إلى تفاهم أفضل. وكثيراً ما نخدع، عندما نرى شعباً كاملاً يتحد لمحاربة عدو مشترك. فمن السهل توحيد شعب ضد الغزاة، لكن من الصعب جداً توحيده حول خطة عمل. سيكون هناك الكثير من التحزبات. ويحدث هذا أيضاً داخل الحركة الواحدة. وإذا كنت تدعو إلى الإصلاح، فستجد حولك الكثير لمساندتك ضد الظلم. لكن بمجرد أن تتمكن مجموعتك من الفوز، ستكتشف إلى أي حد هم منقسمون حول أمور أخرى كثيرة. وهذه الجماعة الإصلاحية التي تبدو في الظاهر متحدة قد يتبين أنها أكثر انقساماً من الجماعة التي حلّت محلها. احذر هذه القنبلة الزمنية! تأكد أن لديكم خطة عمل متفقاً عليها قبل الخوض في معركة الاصلاح. وينطبق هذا

على القضايا العامة الوطنية، كما ينطبق داخل المنظمة أو الأسرة أيضاً. وإذا لم تراع هذا المبدأ فستصاب جهودك بالإحباط على الرغم من حسن نواياك.

د ـ الاعتدال في الصداقة والعداوة

يبالغ الناس في حبهم أو كرههم لشخص أو مسألة. فعندما يحبون شخصاً ما، يصل بهم الأمر الى الوقوع في أسر محبتهم له متناسين الموضوعية والعقل في تعاملهم معه. وبالمثل، إذا كرهوا شخصاً ما يظنون أنه لا يصلح لشيء. وقد علمنا رسول الله عليه السلام درساً في الاعتدال الموضوعي في كلا الحالين: «**أحبب حبيبك هوناً مَا، عسى أن يكون بغيضك يوماً مَا، وابغضْ بغيضك هوناً مَا، عسى أن يكون حبيبك يوماً مَا**».(١)

يا له من مبدأ بعيد النظر، وما أحوجنا إليه دائماً.

هـ ـ الشورى مع الأطفال

عندما تذكر الشورى، تقفز إلى أذهاننا الجوانب السياسية والتنظيمية فقط. إلا أن هناك حاجة شديدة إلى الشورى مع الأطفال والأسر. كم من الأزواج يستشيرون زوجاتهم؟ وكم من الزوجات يستشرن أزواجهن؟ ناهيك عن استشارة الأطفال.

ويمكن القول إن الشورى هي منحة الله للعقل البشري المحدود. فعن طريق الشورى يستفيد الفرد من الخبرة الجماعية لعدد من العقول. كثيراً ما تلوم نفسك على عدم استشارة الآخرين، لكنك لن تندم على أي قرار مارست فيه الشورى. حاول أن تطبّق الشورى مع زوجك وأولادك وستندهش من الجزاء السخي الذي ستجنيه. إن مزايا هذه الممارسات الأسرية لا حصر لها. ولا تستصغر مساهمة الأطفال. ذلك أنهم يضيفون بعداً جديداً للمعلومات وعملية اتخاذ القرار. قال لي أحد كبار الأساتذة ذات مرة: «لا أستطيع أن أذكر حالة واحدة استشرت فيها طفلاً ولم أستفد من تلك الاستشارة».

و ـ فكّر

يستحيل علينا ألاّ نفكر. لكن هناك أشياء كثيرة لا حصر لها في هذه الحياة تلحّ علينا كي نُعمل فيها الفكر والتدبير. والقرآن الكريم يدعونا إلى التفكير، ويجعل ذلك واجباً علينا. فيمَ نريدك أن تفكر؟ فكّر على الأقل في الكلمات والجمل المتكررة التي ننطق بها كل يوم. فكّر في معانيها العظيمة كلما نطقتها، ولسوف تصبح شخصاً أفضل. فكّر بعمق في ما يلي:

---

(١) سنن الترمذي

السَّلامُ عَلَيْكُمْ
الله أكبَر
سُبْحَانَ رَبِيَّ العَظِيم
سُبْحَانَ رَبِيَّ الأعْلى
أستغفرُ الله
الحَمْدَ لله
اهْدنا الصِّراط المُستَقِيم

هل تعرف

- كيف تتحدث إلى الله سبحانه وتعالى؟
- كيف تتأدب مع كلام اللّه؟

- إنك تتحدث إلى الله في الصلاة، وفي أي وقت أردت المناجاة.
- الله يتحدث إليك عندما تقرأ القرآن.

هناك أربعة أنواع من الرجال:

- رجل يعلم، ولا يعلم أنه يعلم، فذلك الغافل فذكّروه.
- رجل لا يعلم، ولا يعلم أنه لا يعلم، فذلك الأحمق فاجتنبوه.
- ورجل لا يعلم، ويعلم أنه لا يعلم، فذلك الجاهل فعلّموه.
- ورجل يعلم، ويعلم انه يعلم، فذلك العالم فاتبعوه.

الخليل بن أحمد الفراهيدي

تذكّر !

من أجل أداء أفضل:

١ ـ أنجز عملاً واحداً في الوقت الواحد.
٢ ـ تعرّف على المشكلة.
٣ ـ أحسن الإنصات.
٤ ـ اسأل لتتعلّم.
٥ ـ فرّق بين المعقول والعبث.
٦ – تقبّل الخطأ.
٧ – اعترف بالخطأ.
٨ – عبّر عن نفسك ببساطة ووضوح.
٩ – كن هادئاً.
١٠ – ابتسم.

تمرين: إطلالة على النفاق أم على علم النفس

إقرأ هذه الرسالة أولاً

لا يغرّنكم القناع على وجهي. إسمعوا ما لا أقوله!

لا تغترّوا بي. لا يغرنكم القناع الذي أضعه على وجهي. إنني أضع ألف قناع، أقنعة أخاف أن أنزعها، لكنّ أحداً منها لا يعبر عن حقيقتي. الادعاء فن وهو بمثابة طبيعة ثانية لي، لكن لا تنخدعوا.

إنني أعطي الانطباع أني في مأمن، وأن كل شيء مشرق وعلى ما يرام، في الداخل والخارج، وأن الثقة هي اسمي والهدوء لعبتي. المياه هادئة مستقرة وأنا المسيطر على دفة القيادة ولست في حاجة إلى أحد. لكن لا تصدقوا ذلك، أرجوكم لا تصدقوا.

قد أبدو ظاهرياً هادئاً، لكن ظاهري قناع، قناع دائم التنوع ودائم الستر. تحت القناع لا زهو ولا هدوء، ولا راحة بال. تحته يربض شخصي الحقيقي الذي يحيا في فوضى وخوف ووحدة وانعزال. لكني أخفي هذا، ولا أريد لأحد أن يعلم به. أشعر بالذعر من فكرة أن يتكشف ضعفي، لذلك أسعى مستميتاً إلى وضع قناع أختفي وراءه، ليكون واجهة مصطنعة من اللامبالاة يعينني على الادعاء ويدرأ عني النظرة الثاقبة. لكن تلك النظرة هي ذاتها الأمل في إنقاذي وخلاصي. إنها الشيء الوحيد الذي يمكن أن ينجيني من نفسي ومن جدران السجن القابع في اعماقي، ومن الحواجز التي كابدت حتى أقمتها. لكني لا أقول لكم هذا، ولا أجرؤ. هيّاب أنا.

اخاف ألا تمنحني نظرتكم الحب والقبول. أخشى أن تحطّوا من قدري وتهزأوا مني وسوف تقتلني سخرياتكم. أخشى أنني في أعماق أعماقي لا أساوي شيئاً، ولا آمل في شيء، وأنكم ستكتشفون ذلك وترفضونني. لذلك ألعب لعبتي، لعبتي اليائسة المتظاهرة بواجهة تبدو عليها الثقة من الخارج، بينما أنا في الداخل طفل ترتعد فرائصه.

أود حقاً أن أكون مخلصاً صادقاً عفوياً وأن أعبّر عن حقيقتي. لكن عليكم أن تساعدوني. عليكم أن تمدوا إليَّ أيديكم، حتى ولو بدا أن هذا آخر شيء يظهر أنني أريده أو أحتاج إليه. كلما كنتم عطوفين وطيبين ومشجعين، وكلما أوليتم الاهتمام والتفهم الصادق ينمو لقلبي جناحان. جناحان صغيران غضّان لكنهما مع ذلك جناحان. بعون من ودّكم وحدبكم سأنجو. في مقدووركم إعادة الأمل إلى حياتي وبث العزيمة فيَّ. لن يكون الأمر سهلاً عليكم. فاليأس الذي عشّش في النفس طويلاً قد بنى جدراناً صلبة، بيد أن الحب أقوى من الأسوار، وهنا يكمن الأمل. أرجو أن تحطموا الأسوار بأيد ثابتة رحيمة رقيقة، فالطفل مرهف الإحساس، وأنا طفلٌ! من أنا؟ قد لا تعرفوني؟ ولكني شخص تعرفونه جيداً، فأن كل رجل وكل امرأة وكل طفل، بل كل إنسان تلقونه.

التوقيع: مجهول

والآن أجب عن هذه الأسئلة:

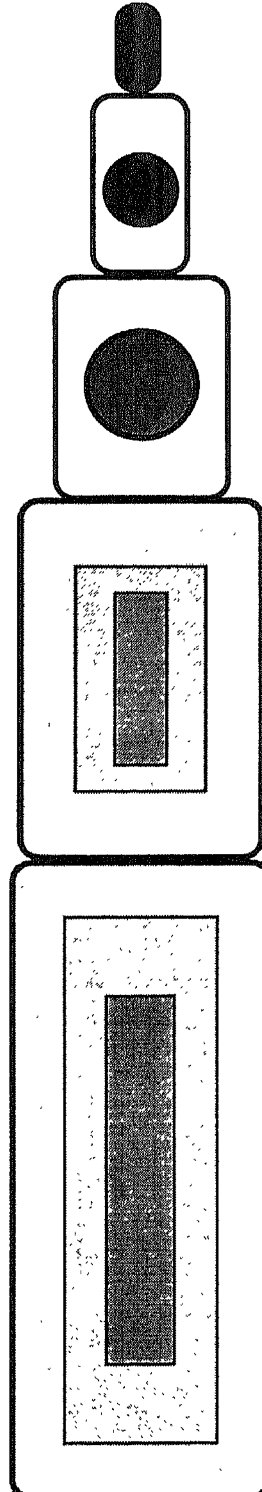
١ ـ هل تعّد هذا الخطاب نوعاً من النفاق؟

٢ ـ هل تربط بين أي صفات نفسية بشرية في هذه الرسالة وبين مضمون «سورة يوسف»؟

أينما تكونوا يدرككم الموت ولو كنتم في بروج مشيدة

... فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ ﴿٣٤﴾ (الأعراف)

تلك حكاية إنسان
لا يعمل ما يُرضي الرحمن
فاذا ما رأيت نفسك في هذه الحكاية
فتب إلى الله وكفّ عن الغواية.
كان الوقت فجراً في أول اليوم
عندما طرق الموت باب غرفة النوم.
«من هناك؟» الرجل النائم يقول
«أنا عزرائيل» اسمح لي بالدخول
على الفور بدأ الرجل يرتعد ويزوم
يتصبب عرقاً وكأنه محموم
وصاح بزوجه النائمة مناديا
«لا تتركوه يأخذ مني حياتيا
يا ملك الموت أرجوك، اذهب عني
لم أستعدّ بعد، دعني وشأني
عائلتي عليّ تعتمد
أعطني فرصة، أرجوك فكّر واتّئد».
وكرّر الملك طرقاته مرة بعد مرة
«يا صديقي، سأتوفاك من دون ألم بالمرة
إنها روحك التي أريد وأبتغي
بأمر الله، وما أفعل ذلك عن أمري»
وبدأ الرجل يبكي في ذهول
«أيها الملك، إنني أخشى الموت والذبول
سأعطيك ذهباً وأكون لك عبداً
لكن لا ترسلني إلى القبر أبداً»
وقال الملك:« أيها الصديق اسمح لي بلقائك
إفتح الباب وانهض من فراشك
إذا أنت لم تأذن لي بالدخول
سوف أنفذ كالطيف فلا شيء بيني وبينك يحول»
وأمسك الرجل مسدسه بيديه
يمنع الملك من أن يصل إليه.
«مسدسي سأصوّبه إلى رأسك
فإذا جئت فستلقى حتفك»
وإذا بالملك في الغرفة قائم
قائلاً «يا صاحبي استعدّ، ما أنت بدائم
إنني ملك لن أموت، أيها المسكين
ضع سلاحك لا تحاول استكنْ
مم تخشى يا رجل أسمعني صوتك؟
أتخشى أن تموت؟ ذاك أمر الله ربي وربك
هيا ابتسم ودع الشجون
استعد، إنا إلى الله راجعون»
«أيها الملك، إنني مستح خجلان
بدّدت وقتي سدى لا أذكر فيه الرحمن
من الصباح حتى المساء كنت أجمع مالي
غير مكترث بكنهي أو مآلي
ما أمرنا الله به ما كنت أبداً أطيع
ولا أؤدي الصلاة، من سجود وركوع
رمضان يأتي ويمضي رمضان
ولا وقت عندي لطلب الغفران
وكان الحج يفرضه عليّ ديني
لكني كرهت أن أفارق دنانيري
فلا زكّيت ولا تصدقت
لكن من الربا جمعت وجمعت



حياتي بدّدتها في اللهو واللعب
لم أعرف الجد ولا ذقت التعب
أيها الملك أرجوك أن تلين
هلا أجّلتني لعدد من السنين
سأتبع ما نزل بالقرآن
وأصلي وأصوم رمضان
أؤدي فريضة الحج خير أداء
وأبتعد عن الزهو والخيلاء
سأترك الربا من الآن
وأنفق في أوجه الإحسان
لن أقرب الخمر أو الفساد
سأطيع وأعبد رب العباد»
«نحن الملائكة مطيعون
نفعل ما يأمرنا رب العالمين
كل نفس لا بد أن تموت
الأب والأم والابن والبنت، الكل لن يفوت
الآن تلك آخر اللحظات
تذكر من عمرك ما انقضى وفات
هدىء قليلاً من خوفك المريع
لا جدوى من البكاء والدموع
عشت حتى تخطيت الخمسين
لا أحببت أهلك ولا كنت لهم معينا
أبواك لم تكن لهما مطيعا
بخلت بالعون وهجرت الجميعا
لم تحسن تربية ابنتيك
ولا أديت نحوهما ما عليك
لم تنشئهما على الخلق القويم
ولا أرشدتهما إلى الصراط المستقيم
سددت أذنيك عن سماع الأذان
ولا قرأت أو تدبّرت القرآن
نكثت بالمواثيق والعهود
كذبت واغتبت وأفسدت في الوجود
جمعت وكدست وأكلت المال الحرام
لم تعط الأخير حقه بالتمام
عشت تلهو وتلعب القمار
تجمع المال بالليل والنهار
أكلت واستمتعت بكل غال وثمين
لا زرت مريضاً ولا جالست المساكين
لم تَجُدْ بشيء حتى قطرة ماء
تنقذ مريضاً أو تسهم في الشفاء
أيها الإنسان كم اقترفت من آثام
بعت الغالي واشتريت الحطام
كم استجرت ولم تُجرْ
لم ترحم المزارع ولا الأجير
وتريد الجنة؟ لا علم لي
فقد تذهب إلى الجحيم وتصطلي
«لا وقت الآن لأن تتوب»
سآخذ روحك قبل أن تؤوب
وكانت النهاية الحزينة
وصاح الرجل صيحة مجنونة
وقفز هاتفاً: «أين المفر»
وسقط ميتاً بئس المقرّ

أَيْنَمَا تَكُونُوا يُدْرِككُّمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنتُمْ فِي بُرُوجٍ مُّشَيَّدَةٍ ... ﴿٧٨﴾ (النساء)

الباب الرابع

إعداد المدرِّبين

تتطلّب مهمة التدريب سياسة منهجية منظمة لبناء مهارات ومواقف وقيم مختارة لدى المتدربين. ويهتم الباب الرابع من هذا الدليل بتقديم الوسائل والمعلومات والخبرات للمدربين، سواء منهم القدامى أو المقبلين، حتى يتمكنوا من تدريب الآخرين بنجاح. ويجب عند التدريب والتنمية البشرية بوجه عام الاستفادة إلى أقصى حد من الموارد المحدودة المتاحة لهذا الغرض، كما ينبغي تحقيق فائدة واضحة من إنفاق هذه الموارد، مع المتابعة الكاملة للنتائج. وتعظم هذه الحاجة عندما يكون التدريب والتنمية جزءاً من الاستراتيجية والخطط المتكاملة للمنظمات المعنية، وعندما يكون الالتزام بالتدريب هدفاً واضحاً ومعلناً على أعلى مستويات اتخاذ القرار في المنظمة.

يناقش هذا الجزء من الدليل كيفية تقويم الاحتياجات المطلوبة للتدريب وتحليلها وما يميّز برامج التدريب الناجحة، وأنواع التدريب المختلفة، وممَّ تتألف البرامج، والأساليب التي يمكن استخدامها في التدريب، وكيف نخطط لبرنامج تدريبي وننفذه.

الباب الرابع

إعداد المدرِّبين

الفصل

٢٦

تقويم وتحليل احتياجات التدريب

أولاً: دور المحلّل

ثانياً: الخطوات الأساسية لتحليل احتياجات التدريب

أ - تحديد الأهداف

ب - تحديد البيانات اللازمة

ج - اختيار طريقة جمع البيانات

د - جمع البيانات

هـ - تحليل البيانات والتحقق منها

و - إعداد التقرير النهائي

ثالثاً: أدوات تحليل احتياجات التدريب

أ - الاستبيانات

ب - المقابلات

ج - الملاحظة

د - عينات العمل

هـ - السجلات والتقارير

رابعاً: عينة لنموذج تحليل الاحتياجات

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- معرفة دور المحلّل في تصميم البرنامج.
- بحث وتحديد أهداف التدريب في وضع معين.
- استخدام مختلف الأدوات لجمع المعلومات وتحليلها.

يجب أن يكون لبرنامج التدريب الناجح هدف ينبع من الحاجة المؤكدة للتدريب. ويضمن لنا التقويم السليم للاحتياجات أن يكون التدريب ملائماً وفي محله، وأن تكلفة البرنامج تبررها الفائدة الناتجة. كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل برنامج غير منتج.

إن الحاجة هي الفرق بين المعرفة والمهارات والأداء الفعلي للمتدرب وبين ما يتوقع منه. وبوسعنا قياس هذا الفرق عن طريق إجراء المقابلات والملاحظة والاستبيانات والاختبارات. ويتطلب هذا القياس جمع المعلومات اللازمة بدقة والتحقق والتأكد منها، ثم رفع الملائم منها إلى المسؤولين.

أولاً: دور المحلّل

بوصفنا محللين نتعامل مع تقويم الاحتياجات وتحليلها، فإن مهمتنا الأولى هي تحديد المعرفة والمهارات اللازمة لتأدية مهام معينة وتقويم قدرة الأفراد على الأداء بشكل مرض. وعلينا أن نلاحظ سلوكهم ونصفه بشكل موضوعي. كما يجب أن نوجد أساليب جيدة لجمع المعلومات وتحليلها، ثم نتبع ذلك بالمعالجة والتوليف واستخلاص نتائج مناسبة من المعلومات.

ثانياً: الخطوات الأساسية لتحليل احتياجات التدريب

أ ـ تحديد الأهداف

قد تشمل تلك الأهداف معرفة العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب، وتحديد مواطن القصور في الأداء، والتوصل إلى العيوب وأسبابها الحقيقية، وتقرير ما إذا كان التدريب هو أفضل حل للمشكلات، فضلاً عن توليد البيانات المفيدة في قياس نتائج برنامج التدريب. وثمة هدف آخر هو توفير توصيات محددة عن أساليب البرنامج التدريبي وإمكانية تكراره، وتكلفته ومكانه.

ب ـ تحديد البيانات اللازمة

يجب التركيز في جمع البيانات على الحقائق والأرقام التي لها علاقة بتوقعات الأداء من المتدربين، وكذلك تحديد أنواع البيانات اللازمة لاستخلاص النتائج.

ج ـ اختيار طريقة جمع البيانات

يجب أن تكون أساليب جمع البيانات مناسبة لنوع تلك البيانات التي يجري جمعها، وأن تكون مقبولة طبقاً لمعايير المنظمة. ولا بد من انتهاج الموضوعية والدقة و تفادي التكرار والمبالغة.

د ـ جمع البيانات

جمع البيانات هو لب عملية تحليل الاحتياجات. إعداد الوقت الكافي لجمع البيانات ضمانٌ للدقة وكذلك لصحة المعلومات وسلامتها.

هـ ـ تحليل البيانات والتحقق منها

تعتمد طريقة تحليل البيانات على طبيعة المعلومات نفسها وأسلوب جمعها. فلا بد من اختبار صحة المعلومات عن طريق مقارنتها بتلك المعلومات الواردة من مصادر أخرى وبأساليب مختلفة.

و ـ إعداد التقرير النهائي

يجب أن يحدد تقريرنا النهائي ماهية برنامج التدريب الذي يفي بالاحتياجات التي حددها التحليل. وقد يأتي التقرير على شكل عرض بياني للمعلومات والنتائج المستخلصة منه، أو خلاصة مكتوبة للاعتبارات والحلول، أو مجرد عرض شفوي لما هو مطلوب. وفي كافة الأحوال يجب أن يكون التقرير كاملاً، كي يساعد مصممي البرامج على وضع برنامج تدريب يفي باحتياجات التدريب.

ثالثاً: أدوات تحليل احتياجات التدريب

تتراوح الأدوات المستخدمة لتحليل الاحتياجات بين الاستبيانات والاختبارات وقوائم المراجعة والاستطلاعات والمقاييس التي تجمع البيانات بطريقة منهجية حول الأفراد أو الجماعات أو المنظمات بأكملها. وعند استخدام تلك الأدوات بشكل موضوعي ستظهر مواضع الضعف والقوة.

والأدوات الجيدة هي التي يمكن استغلالها بسرعة ويسر، واستخدامها دون إحداث اضطراب في مكان العمل، وتسجيل نتائجها بسرعة ودقة على الحاسوب، وهي أيضاً التي تكون نتائجها موضوعية ولا لبس فيها.

أ ـ الاستبيانات

تستخدم الاستبيانات عادة للوصول خلال فترة محدودة إلى عدد كبير من الناس أو إلى أعداد منتشرة جغرافياً. والغرض الرئيس منها تحديد مجالات البحث التي تتطلب المزيد من التحري والاستقصاء بطرق أخرى للتقويم، وكذلك التحقق من المعلومات المتجمعة من مصادر أخرى.

ب ـ المقابلات

تستخدم المقابلات عادة للإلمام بالخلفيات العامة في بداية التحليل، أو لتعزيز وتوسيع دائرة البيانات التي نحصل عليها من الأدوات والملاحظة. كما أنها تفيد في الحصول على معلومات من أولئك الأشخاص

الذين يعبّرون عن آرائهم بشكل أفضل عند التحدث مباشرة منه عبر الاستطلاعات أو الاستبانات المكتوبة. وتساعد المقابلات على التعرف على أسباب المشكلات والحلول الممكنة عن طريق تشجيع الذين تجرى معهم المقابلات على الكشف عن مشاعرهم وآرائهم حول تلك الأمور.

وغالباً ما يحصل لدى المشاركين في المقابلات اعتزاز بالإسهام في عملية التحليل، عند دعوتهم إلى تقديم البيانات لتحديد احتياجات التدريب.

ج ـ الملاحظة

تستخدم الملاحظة للحصول على معلومات عن الخلفيات العامة لموضوعات مثل القوى المحركة للجماعات وتقاليد المنظمة أو مناخ العمل، ولتعزيز نتائج المقابلات والاستبيانات بما يضاف إليها من معلومات وللتحقق من المعلومات المأخوذة منها. كما تستخدم الملاحظة لدراسة ما قد يوجد من مشكلات في الاتصالات والاستخدام غير الجيد للوقت والموارد والموظفين وتدهور المعايير الوظيفية والإجراءات، والصراعات الضارة بين الإدارة والموظفين. فضلاً عن ذلك، فإن الملاحظة تساعد على التعرف على السمات الإيجابية أو القوية.

د ـ عينات عمل

تستخدم عينات العمل عادة لتحديد المجالات التي تعاني مشكلات، وتلك التي قد تحتاج إلى المزيد من التحليل، ولتعزيز أساليب التقويم الأخرى، والتحقق من صحة أي بيانات أخرى، ولجمع المعلومات الأولية بغرض الدراسة.

هـ ـ السجلات والتقارير

تستخدم السجلات والتقارير عادة للحصول على معلومات حول الخلفيات العامة والخروج بإدراك عام لثقافة المنظمة وتقاليدها، وللتحقق من المعلومات التي تتولد عن أساليب أخرى، ولفهم كيف استطاعت بعض المشكلات في الماضي التأثير في الكفاءة على مستوى الأفراد والتنظيمات.

موقف عملي

الجنس: التربية والممارسة

يُعدّ الجنس الحلال جانباً مهماً في حياة الفرد. ولا بد من معالجة الثقافة الجنسية بطريقة مناسبة وسليمة. وفيما يتعلق بالمتزوجين فإن الإشباع الجنسي الكامل للزوجين أساسي للحفاظ على السلوك السوي. وإذا لم يستطع الزوجان إشباع حاجتهما الجنسية عن طريق الزواج فقد يقعان فريسة إرضائها خارج العلاقة الزوجية. ومما يدعو إلى الدهشة أن هناك عدداً كبيراً من الأزواج يعانون مشكلات رئيسة في حياتهم الجنسية. والنتيجة أنهم غالباً ما يشعرون بالتعاسة، وقد تنتهي حياتهم الزوجية بالطلاق. وتعلمنا قواعد الفقه الإسلامي أنه لا حياء من السؤال في أمور الدين مهما كانت طبيعتها وموضوعاتها.

لكننا نجد أغلبنا يتردد في السؤال حول قواعد وآداب السلوك الجنسي. بيد أننا نستطيع أن نوفر الكثير من العذاب على العائلات بشيء من الثقافة الأساسية عن الحياة الجنسية. وبالنظر إلى الافتقار إلى هذا النوع من التعليم، توجد مفاهيم خاطئة كثيرة حول ممارسة الجنس في الإسلام. فمثلاً، يظن البعض أنه كلما كان النشاط الجنسي قليلاً في حياة الزوج كان أكثر تُقى وصلاحاً. وهذا يخالف تعاليم الإسلام. ويعتقد آخرون أن الجنس شر لا بد منه. ولا بد من التأكيد مرة أخرى أن جميع الطيبات الحلال سخّرت لنا لنستمتع بها، وأن الرجل أو المرأة ينالان الثواب إذا استخدما هذه الغرائز فيما يرضي الله.

ولا شك في ضرورة الحرص بشأن كيفية تقديم التربية الجنسية ومتى، ومن يقوم بذلك ولمن يكون هذا التثقيف. لكن يجب أن ندرك أيضاً أننا إذا لم نقم بهذا التعليم والتوعية بأنفسنا بالطريقة السليمة، فإن شبابنا سيحصلون على ذلك بالطريقة الخاطئة من المجتمع، وحينئذ لن ينفع الندم. وإنها لجريمة أن نترك شبابنا وشاباتنا يتزوجون بدون التعليم الجنسي السليم. لذلك، يجب أن تحتوي برامجنا التدريبية على هذا الجانب، بطريقة مدروسة ومحكمة. ولا يكفي قراءة الكتب رغم فائدتها. بل لا بد لقدامى المتزوجين الواعين من شرح مختلف جوانب الجنس لليافعين، ثم يتبع ذلك جولة من الأسئلة والأجوبة الصريحة.

رابعاً: عينة لنموذج تحليل الاحتياجات

التركيز على أهداف التدريب: المقارنة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن.

مثال:

لماذا؟ السبب: قرارات اللجنة التنفيذية لا تنفّذ بالطريقة المطلوبة.

ماذا؟ الهدف: تنفيذ قرارات اللجنة التنفيذية حسب المطلوب.

المشكلة	ماذا يجب عمله؟	هل هناك حاجة للتدريب في أي مجال؟	حلول أخرى	ملاحظات
المكلفون لم يُعْطَوا معلومات كافية في الوقت المناسب	ضرورة إعطاؤهم معلومات كافية لتنفيذ القرارات	نعم: تدريب على الاتصال الجيد	سهوٌ من أحد المسؤولين	تحدث إلى الرئيس
قلة عدد المشاركين	زيادة عدد المشاركين	نعم: الدعاية والإعلان	برنامج أفضل	تحدث إلى المحرر



بسم الله الرحمن الرحيم

وَمَن يَتَّقِ ٱللَّهَ يَجْعَل لَّهُۥ مَخْرَجًا ﴿٢﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۚ وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُۥٓ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ بَٰلِغُ أَمْرِهِۦ ۚ قَدْ جَعَلَ ٱللَّهُ لِكُلِّ شَىْءٍ قَدْرًا ﴿٣﴾

(الطلاق)

المنـــاقشـــة

١ ـ ما دور المحلل في انتقاء خيارات التدريب؟

٢ ـ ما أهم خطوة من الخطوات الست الأساسية في تحليل الاحتياجات التي تستهدف الدقة في النتائج؟

٣ ـ ما الذي يميز الأداة الجيدة لتحليل الاحتياجات؟

٤ ـ أي الأدوات تنتج معلومات يعتمد عليها بشكل أكبر؟ الاستبانة أم المقابلة؟

التطبيـــــق

طلب منك أن تساعد في تحسين نوعية الإدارة في ١٠٠ مركز محلي في البلاد. وقد قررت إجراء استطلاع لتحليل الاحتياجات لتقرير التدريب المطلوب ونوعه. لديك الأموال اللازمة والوقت الكافي. وهذه هي المرة الأولى التي ينفذ فيها مثل هذا المشروع.

١ ـ أكتب خطاباً تعريفياً لرؤساء المراكز تشرح فيه ما تعتزم أن تفعله ومصلحتهم في اسداء العون.

٢ ـ أرسم خطة للمشروع، ومعالم طريق التنفيذ، وميزانية للمشروع.

٣ ـ ضع قائمة بخمس عقبات رئيسة قد تواجهها وبين كيفية حلها.

الفصل

٢٧

سمات برامج التدريب الناجحة

أولاً: الاستمرارية

أ ـ التخطيط

ب ـ قاعدة المعلومات

ثانياً: خصوصيات المشاركين

أ ـ استهداف المشاركين

ب ـ الاحتياجات الخاصة

ثالثاً: مادة المتابعة المستمرة

رابعاً: التعلّم بالخبرة

خامساً: تَعليم الكبار

سادساً: حدود التدريب

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد العوامل التي تجعل التدريب ناجحاً.
- إدراك أهمية أن يراعي التدريب خصوصيات المشاركين.
- الاهتمام بالجوانب التعليمية لتدريب الكبار.

أولاً: الاستمرارية

إن التدريب الجيد هو عملية تعزيز مضطرد لتقوية الالتزام التنظيمي والفكري، كما أنه وسيلة لاكتساب المهارات اللازمة مع استمرار التدريب عليها بغرض تطويرها وتحديثها. لذا فإن التدريب الجيد يستوعب التعقيد المتزايد لمادة التدريب باستمرار.

وإذا استعرضنا الوضع الراهن للتدريب، فسنجد أن البرامج قد تكون جيدة الإعداد لتفي بحاجة المشاركين، لكنها تفتقر إلى الاستمرارية اللازمة من برنامج تدريبي إلى آخر. وقد لا يصلح برنامج واحد لأن يكون حلقة متصلة مع برنامج آخر، كما أن المشاركين قد لا يرتقون بشكل عام من مستوى إلى آخر.

أ ـ التخطيط

يتميز البرنامج التدريبي الناجح بالاستمرارية المخططة. وهذه الاستمرارية سوف تضمن ألا يصاب المتدربون بالركود، بل تكفل تزايد قدراتهم، ونموها المطّرد. كما أنها ستزيل التكرار والإعادة، مما يوفّر موارد التدريب النادرة. وعندما يخضع للتصنيف الموضوعي، فإن برنامج التدريب ذا الاستمرارية المخططة يتيح الفرصة لتقويم المتدربين وتوزيعهم لاحقا على المجالات الوظيفية المختلفة بعد تأهيلهم.

ب ـ قاعدة المعلومات

من النتائج المترتبة على الاستمرارية المخططة ضرورة الاحتفاظ بقاعدة معلومات عن المتدربين وقاعدة أخرى لموارد التدريب.

وتشتمل قاعدة المعلومات على أسماء المتدربين وسبل الاتصال بهم، ونبذة موجزة عنهم وعن مؤهلاتهم التدريبية. ويمكن توفير معلومات مختارة من هذه القاعدة للقادة العاملين في الميدان.

تضم قاعدة معلومات موارد التدريب معلومات مماثلة حول المدربين القدامى والجدد. كما تشتمل على معلومات عن مواد التدريب مثل الكتب والمقالات ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية ونحو ذلك، وسبل الحصول عليها. وستكون المعلومات المختارة من قاعدة المعلومات هذه عظيمة النفع للمدربين القائمين على تنظيم برامج التدريب. وسيكون استخدامها بالغ الأهمية في البحث عن مواد معيارية مناسبة.

ثانياً: خصوصيات المشاركين

التدريب الجيد هو الذي يراعي خصوصيات المشاركين، مع الأخذ في الاعتبار المستوى الحالي للتعليم والاستيعاب لديهم.

تميل برامج التدريب بوجه عام إلى أن تكون ذات قاعدة عريضة، لكي تتلاءم مع الخبرات المتنوعة لدى المشاركين. ولم ينجح المدربون في تنظيم برامج لمشاركين متخصصين أو باستخدام مواد متوسطة الصعوبة لتناسب الجميع.

أ ـ استهداف المشاركين

من السمات الهامة لبرامج التدريب الجيدة أن تتوجه في محتواها إلى نوعية معينة من المشاركين. وهناك تنوع في جمهور المتدربين الجدد يتعيّن على المدربين أن يولوهم الاهتمام. ويتمتع مختلف المشاركين بمهاد

وأدوار وتطلعات مختلفة ولهم قدرات متباينة – وهو الأهم- على تلقّي الخبرات التعليمية المنتقاة. ولو أن هذه الفروقات بحثت واستخدمت في تصميم البرامج وتنفيذها، فإن النتيجة ستكون برنامجاً أكثر تركيزاً على اهتماماتهم وتدريباً أفضل.

ب ـ الاحتياجات الخاصة

تساعد الاستبيانات والاستقصاءات الموجهة إلى المتدربين الجدد والمتمرسين، على تحديد الاحتياجات الخاصة التي قد تتراوح بين القدرات اللغوية الخاصة وفترة التركيز الممكنة، واختيار الموضوعات المناسبة، وغير ذلك. ومن أمثلة المشاركين ذوي النوعية الخاصة: الشبان والنساء، والأقليات، والعاملون الميدانيون، والمدرسون وقادة الجاليات والأئمة والآباء، وغيرهم.

ثالثاً: مادة المتابعة المستمرة

يجب أن يساند التدريب الجيد مواد متابعة مستمرة يأخذها المتدربون معهم إلى منازلهم لاستخدامها كل حسب طريقته. أما نوع هذه المواد وطبيعتها فيجب أن يساندا ويدعما المواد التعليمية المستخدمة في البرنامج نفسه. وحري بهذا الاستخدام المشترك للمواد في مكان الدراسة وفي المنزل أن يزيد من فعالية جهود التدريب ككل.

وتدلّ التجربة العملية على أنه حتى عندما تشتمل البرامج التدريبية مواداً في العروض والشروح والكتيبات الموزعة في موقع التدريب، فإنها لا تقرأ كلها أو تغطى بشكل كاف أو تستوعب في وقتها. وهذا يجعل من الضروري إتاحة المواد للمتدربين وتغليفها في شكل تعليمي فعال بحيث يسهل على المتدرب أخذها معه إلى المنزل من أجل المتابعة والمراجعة. ومن أمثلة هذا النوع من المواد أشرطة التسجيل السمعية وأشرطة الفيديو والملخصات، والحالات الدراسية، وغير ذلك.

رابعاً: التعلّم بالخبرة

على التدريب الجيد أن يشمل التعلم عن طريق الممارسة والمشاركة. إن أهمية التعلم من خلال الخبرة والتجربة أو الأداء الشخصي أمر لا يحتاج إلى برهان.

قد تميل برامج التدريب أحياناً إلى تقديم التدريب إلى جمهور دون إشراكه في العملية التدريبية نفسها. ولكن لضمان نجاح برنامج التدريب لا بد من مشاركة المتدربين عن طريق القيام بأدوار معينة، أو بتكليفهم بمهام قيادية في إدارة البرنامج، أو بواجبات متميزة تستلزم استخدام المهارات التي تعلموها.

ويمكن وضع عدد من المقترحات حول تصميم نشاطات خاصة بالخبرة والممارسة، بهدف إشراك الأفراد أو الجماعات. وقد تكون هذه النشاطات داخل المباني أو خارجها. ويمكن تنظيم تدريبات بدنية خارج المباني لتحقيق أهداف قيادية هامة لا يمكن الوصول إليها إلاّ عن طريق عمل الفريق والتعاون، واستعمال المهارات القيادية.

خامساً: تعليم الكبار

لا بد للتدريب الجيد من معرفة السمات الخاصة بتعليم الكبار، كي يتيح مناخاً تعليمياً مناسباً، وأن يتم ربط المبادىء الأساسية لتعليم الكبار بخطة إعداد وتقديم كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي. وينبغي أن تهتم المادة التدريبية بما يلي:

أولاً: إجتذب

أ - لكي يتعلم الكبار، لا بد من اجتذابهم للمعلومات واستجابتهم لها.

ب - كي تجذب انتباه المتعلمين من الكبار، أخبرهم بالفائدة التي ستعود عليهم من التعلم.

ثانياً: اربط

أ - يحتاج الدارسون إلى ربط المعلومات الجديدة بما يعرفونه بالفعل، حتى يتمكنوا من تذكّر ما يقدم إليهم.

ب - لتقريب المعلومات الجديدة، استخدم على الأقل مثالاً جيداً لشرح كل مفهوم أو مهارة، تقدمها إليهم.

ثالثاً: بَسِّط

أ - لتقديم المعلومات الجديدة بوضوح، ابدأ بالمبادىء والقواعد والتحذيرات والنصائح الأساسية.

ب - لمساعدة الدارسين على تذكر المعلومات الكثيرة أو المعقدة، قدِّم المعلومات على شكل مجموعات مترابطة.

رابعاً: عَزِّز

أ - للحصول على اهتمام الدارسين، هيّء المجال لإثراء الحوار عن طريق الملاحظات والتعليقات والانطباعات.

ب - لتعزيز عملية التعلم، أتح للدارسين فرصة ممارسة المعلومات بأنفسهم، وتطبيقها حسب إمكاناتهم الشخصية.

ج - كي تعدّ الدارسين للانتقال إلى معلومات جديدة، اختتم بخلاصة لأهم النقاط الأساسية، مع طرح مجموعة من الأسئلة الشارحة والتوجيهية.

سادساً: حدود التدريب

غالباً ما نتحدث عن تدريب الجميع كي يتفوقوا في الأداء. لكنّ هناك حدوداً للتدريب. فالفرد يجب أن يكون أساساً قابلاً للتدرب. وفي ما يلي حكاية رمزية من مقرر دراسي في مدينة سينسناتي بولاية أوهايو. لقد وهب الله لكل شخص مواهب خاصة يتميّز بها عن غيره. وعلينا أن نعزز الصفات الممتازة مع التدرب على الصفات الأخرى باعتدال.

مدرسة الحيوانات

قررت الحيوانات ذات يوم أن تقوم بشيء خارق لمواجهة مشكلة «العالم الجديد»، فأقامت مدرسة. ووضعت منهجاً دراسياً للنشاطات يتألف من: الجري والتسلق والسباحة والطيران. ولتسهيل إدارة المنهاج تقرر أن تأخذ جميع الحيوانات كل المقررات. كانت البطة ممتازة في السباحة بل في الواقع أفضل من مدربها، وحققت تقديرات ممتازة في الطيران، لكنها كانت ضعيفة جداً في الجري. وعليه فقد فرض عليها أن تبقى بعد ساعات الدراسة لتتمرن على العدو، ثم أهملت السباحة. داومت البطة على التمرين حتى تآكلت قدماها، وأصبحت متوسطة المستوى في السباحة. ولأن التقديرات المتوسطة كانت مقبولة بالمدرسة، فلم يشعر أحد بأي قلق سوى البطة نفسها.

أما الأرنب فكان الأول على الصف في العدو، لكنه أصيب بانهيار عصبي بسبب ما عاناه في السباحة.

وكان السنجاب ممتازاً في التسلق لكنه أصيب بإحباط من دروس الطيران حيث جعله المعلم ينطلق من على الأرض بدلاً من القفز من قمة الشجرة. وقد أصيب بتصلب في رجليه من شدة الإجهاد، وحصل على تقدير متوسط في التسلق ومقبول في الجري.

وكان النسر طفلاً مشاكساً مشكلة ولا بد من تعويده على النظام بصرامة. وقد تغلب على جميع رفاقه في التسلق إلى قمة الشجرة، لكنه أصر على أن يفعل ذلك بطريقته الخاصة. وفي نهاية السنة، كانت هناك سمكة تستطيع أن تسبح بشكل فائق وتستطيع أيضاً أن تجري وأن تسلق وأن تطير قليلاً، وقد حصلت على أعلى تقدير وقامت بإلقاء كلمة الخريجين.

المنـاقشـة

١ ـ لماذا نعّد الاستمرارية عنصراً مهماً لإنجاح التدريب؟

٢ ـ متى يجب توجيه التدريب إلى نوعية محددة من المتدربين؟ وكيف؟

٣ ـ كيف تؤدي المواد التي يتابع بها المتدرب تدريبه في المنزل إلى تعزيز ما يتعلمه في قاعة الدراسة؟

٤ ـ كيف نفيد من فهم كيفية تعلم الكبار في تصميم برامج تدريبية ناجحة لهم؟

التطبيــق

طلب منك التخطيط لبرنامج تدريب لمجموعة من ٣٥ متطوعاً من ذوي الخبرة، بعضهم من الشبان وبعضهم الآخر من الكبار. وقد سبق لهم جميعاً اتمام برنامجين تدريبيين في مجالات ذات صلة. وليس لدى هؤلاء المتطوعين سوى وقت محدود لحضور حلقة دراسية، لكنهم مهتمون بتدريب أنفسهم. وبعضهم ملتزم بالخدمة على المدى الطويل مع المنظمة.

١ ـ اذكر مقترحاتك لتصميم برنامج تدريبي ناجح لهذه المجموعة.

٢ ـ ضع تصميماً على شاشة حاسوب لقاعدة معلومات تساعد على وضع خطة تدريبية لهم مدتها خمس سنوات.

٣ ـ حدد العوامل الأكثر أهمية في تعليم الكبار بالنسبة إلى هذه المجموعة.

الفصل

٢٨

أنواع التدريب

أولاً: حسب فترة التدريب

أ - عطلة نهاية الأسبوع

ب - أسبوع

ج - كل فصل (ثلاثة اشهر)

ثانياً: حسب الهدف

أ - تنمية المهارات

ب - الارتقاء الروحي

ج - الإثراء المعرفي

د - التدريب الميداني

ثالثاً: حسب الجغرافية

أ - محلياً

ب - مناطقياً (داخل القطر)

ج - قطرياً

د - إقليمياً (مجموعة أقطار)

هـ - عالمياً

رابعاً: حسب العمر والتخصص

أ - الشباب

ب - النساء

ج - التخصص

أهداف الفصل

لدى اكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- التمييز بين مختلف أنواع التدريب.
- اختيار الأنواع المناسبة لحالة بعينها.
- تكييف البرنامج التدريبي لحاجة محددة.

أولاً: حسب فترة التدريب

تُعدّ مدة البرنامج أو النشاط التدريبي من أهم عوامل التخطيط ومقاييسه. وتعتمد فترة برنامج التدريب على الأهداف التدريبية وعلى مدى توافر المتدربين. وهناك احتمالات متعددة في هذا الشأن:

أ ـ عطلة نهاية الأسبوع*

من الناحية العملية، فإن النشاط التدريبي في عطلة نهاية الأسبوع يعد أقصر مدة تدريبية ممكنة. وهو عادة ما يبدأ بعد ظهر الجمعة وينتهي بعد ظهر الأحد. لكن في ضوء مدى توافر المتدربين، فإن الحلقات التي تعقد يوم الجمعة قد لا يحضرها العدد الكافي من المشاركين. وبالمثل، فإن بعض المشاركين قد يضطر إلى المغادرة قبل أن ينتهي البرنامج ظهر الأحد. وبذلك، فإن يوم السبت هو أكثر الأيام إنتاجية لأنه يحظى بعدد أكبر من الحضور المنظم. يتعين على مخططي البرنامج والمدربين تنظيم الجلسات والنشاطات بحيث تصل ذروتها يوم السبت. وتكون نشاطات يوم الجمعة ممهدة لنشاطات السبت، ويحسن تخصيص جلسة قصيرة صباح السبت لتلخيص ما فات القادمين الجدد من نشاط. أما نشاطات يوم الأحد فتكون تكميلية وختامية، كما أن جلسة الليلة السابقة يجب أن تشرح، لمن يعتزمون الرحيل مبكراً، الأمور التي تتطلب الاهتمام لكي يأخذوها على عاتقهم.

ب ـ أسبوع

يمكن عقد برنامج لمدة أسبوع إذا كان بوسع المتدربين أن يتفرغوا لذلك أو يحصلوا على إجازة من عملهم أو جامعتهم. وعادة ما يبدأ البرنامج يوم الجمعة وينتهي يوم الجمعة التالي. وهناك إمكانات أخرى كأن يبدأ الاثنين وينتهي الأحد مثلاً.

ويتيح مثل هذا البرنامج فرصة لخطة تدريب مركزة وشاملة. وفي هذه الحالة يمكن تقديم برنامج متنوع ومفصّل مع فرصة المشاركة في التمارين واختبار ما تحقق من تعليم. كما أن الأسبوع يعتبر وقتاً كافياً لإنشاء علاقات بين المشاركين وغرس روح الفريق فيما بينهم.

ج ـ كل فصل (ثلاثة أشهر)

يعقد البرنامج الفصلي أو ربع السنوي عندما يكون الهدف تدريب بعض عناصر مختارة من الملتزمين بالعمل للمدى الطويل أو بصورة تفرغ كامل. كما أن التدريب خلال تلك المدة مطلوب أيضاً لأولئك الذين سيكلفون بتدريب غيرهم على العمل. ويمكن أن توضع هذه البرامج خصيصاً للأئمة ومديري المراكز الإسلامية.

ويتكوّن البرنامج الفصلي من عدد من المقررات النظرية والعملية عن موضوعات مختارة في التدريب على القيادة. ويتألف كل مقرر من محاضرات وتمارين واختبارات ومشاريع خاصة. ومن العناصر المهمة في البرنامج ذلك التفاعل المستمر بين المتدربين وأعضاء هيئة التدريب في إطار مخطط أو بصورة تلقائية. وتؤدي قيود الوظيفة ومتطلبات الدراسة للطلبة إلى الحد من عدد المشاركين في برنامج التدريب الفصلي. وغالباً ما يكون من المناسب عقده أثناء الصيف.

---

* من الواضح أن البرنامج المقترح يتجه لفائدة المجموعات الكائنة في البلدان التي تتّبع النظام الغربي في تقسيم أيام العمل والعطلة الأسبوعية. وبدهي أن يجري تعديله كي يلائم واقع الحال في البلدان الأخرى.

ثانياً: حسب الهدف

يمكن تنظيم البرامج التدريبية لخدمة أهداف عديدة تتراوح بين تنمية المهارات والإرتقاء الروحي. وتؤثر الأهداف الضمنية للتدريب في اختيار المضمون والأسلوب. ونناقش فيما يلي بعض الأوضاع والمواقف.

أ ـ تنمية المهارات

قد تتطلب التحديات الجديدة، بل مجرد التطورات الحديثة في بيئة العمل، مهارات اضافية. ومن المكونات الهامة للقيادة اكتساب المهارات في مجالات القصور، وكذلك تعزيز المهارات المكتسبة حديثاً.

وتركز برامج التدريب لتنمية المهارات على اكتساب الكفاءة في مهارات محددة يفتقر إليها المتدربون. وتعتمد مدة هذه البرامج على مدى تعقيد وصعوبة المهارات المطلوب تنميتها ومقدرة المتدربين على التعلم. ويشكل منهج التعاطي العملي المباشر الجزء الأكبر من برنامج التدريب. ومن أمثلة تلك المهارات الكتابة والخطابة والحملات الاعلامية وواجبات الأئمة واستخدام وسائل الايضاح السمعية والبصرية والكتابة الصحفية، وغير ذلك.

ب ـ الارتقاء الروحي

تعتبر تنمية السجايا الروحية وتحسين علاقة المرء مع خالقه من أهم أسس القيادة الناجحة.

ويمكن أن تهتم البرامج التدريبية المتخصصة بتعزيز الارتقاء الروحي بين المشاركين عن طريق الدراسة المكثفة للقرآن الكريم والسيرة النبوية الشريفة.

ويعتمد النجاح بشكل مباشر على نوعية البرامج وعلى البيئة التي تعقد فيها. وإلى جانب النشاطات التعليمية مثل المحاضرات والحلقات الدراسية، فإن تلك البرامج قد تشجع المتدربين على المشاركة في العبادات مثل قيام الليل والصوم.

ج ـ الإثراء المعرفي

إن إثراء معرفة المرء بالعلوم الإسلامية والمعاصرة، بما فيها التاريخ والعقائد والفلسفات والثقافة والإعلام وما شابه ذلك، يهيىء المتدرب للتعاطي مع التحديات المعاصرة من منظور صحيح.

وقد تتركز أنشطة التدريب على اكتساب المعرفة والتعليم، فيما يتصل منهما بوظائف القيادة. وقد تتألف تلك البرامج التدريبية من المحاضرات والحلقات الدراسية ومناقشة الخبراء للموضوعات المطروحة فضلاً عن الدراسة الذاتية الموجهة للمتدربين.

د ـ التدريب الميداني

إن ممارسة القيادة الميدانية على الطبيعة بين الأعضاء والمنظمات على المستوى المحلي هي لب مهمة المنظمات المركزية. وينبغي أن تصب القرارات والخطط في مجال العمل الميداني ليتم حشد الأعضاء وتحفيزهم وتحريكهم وتوجيههم للعمل وفق تلك القرارات والخطط وتنفيذها.

وبوجه عام، فإن البرامج التي تتخصص في التدريب الميداني تشتمل على النشاطات العملية مثل الورش أو الحلقات الدراسية العملية ودراسة الحالات العملية وأداء الأدوار الايحائية، وما شابه ذلك. وتركز هذه الانشطة على تنمية القدرات المواكبة للقيادة الناجحة على مستوى الافراد والمجموعة.

ثالثاً: حسب الجغرافية

يمكن أيضاً تقسيم نشاطات التدريب حسب المواقع ومناطق المشاركين. ويمكن أن تكون على نطاق المدينة الواحدة أو على نطاق عالمي.

أ ـ محلياً

تجتذب برامج ومناشط التدريب المحلية المشاركين من المناطق القريبة. وتعتمد هذه البرامج إلى حد كبير على المواهب المحلية في العرض والتقديم، رغم أنه قد يتطلب الأمر دعوة شخص أو اثنين، ممن لديهم القدرة على العطاء، من خارج المنطقة لإثراء البرنامج.

ب ـ مناطقياً (داخل القطر)

عندما تكون الدولة مقسمة إلى مناطق أو محافظات، يمكن أن تنظم كل منطقة نشاطاتها التدريبية. ويأتي المشاركون من المنطقة كلها، لذلك يكون توفير أمكنة للإقامة أمراً ضرورياً. وعادة ما يأتي المشاركون في سياراتهم الخاصة مما يقلل من نفقات النقل والمواصلات. وقد يتم اختيار مثل هؤلاء المتدربين من بين خريجي برامج التدريب المحلية السابقة.

ج ـ قطرياً

يأتي المشاركون في برامج التدريب القطرية من جميع أنحاء الدولة، وعادة ما يكونون عاملين بارزين من منظمات قطرية مركزية مختلفة. ويعتمد البرنامج على الموارد البشرية القطرية في تقديم الشروح والعروض وفي إدارة البرنامج. ولأن الحضور قد يتطلب السفر لمسافات بعيدة. فإن البرنامج يستمر لمدة يومين أو أكثر للاستفادة من تكاليف السفر مع توفير أماكن للنوم.

د ـ إقليمياً (مجموعة أقطار)

هناك عدد من الدول المتجاورة في العالم يمكن تجميعها بحيث تشكل مجموعة أقاليم مثل أمريكا الشمالية، وأمريكا الجنوبية، وأوروبا، وجنوب شرقي آسيا، والعالم العربي، وشمال أفريقيا، وذلك لأغراض

تدريب قادة المنظمات القطرية. وكما هو الأمر على المستوى القطري، فإن نشاطات التدريب الإقليمي (الدولي) تتيح مشاركة أوسع من العديد من الدول مع السفر لمسافات أقل مما يحدث في النشاطات على مستوى العالم.

هـ ـ عالمياً

يأتي المحاضرون والمشاركون في برامج التدريب من جميع أنحاء العالم. ونظراً إلى نفقات السفر المرتفعة، ينبغي اختيار المتدربين بدقة من أجل تحقيق أفضل نتائج ممكنة. ومن الأمثل تنظيم برامج التدريب العالمية بحيث تكون ذروة مجموعة من البرامج التي يمكن أن تبدأ على المستوى المحلي، وتتدرج توسُّعاً. ويجب ألا تقل مدة هذه النشاطات العالمية عن أسبوع وذلك لارتفاع نفقات السفر.

رابعاً: حسب العمر والتخصص

لكي نحقق أفضل النتائج، علينا أن نصمم برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجات وتوجهات مختلف الأعمار أو التخصصات بين المتدربين. ولا بد من بذل اهتمام خاص بالشباب والنساء في هذا العصر.

أ ـ الشباب

يُعدُّ المتدربون الصغار الذين يستعدون لتحمل مسؤوليات في المستقبل والشباب فئة خاصة من ناحية التدريب. ويجب أن تشمل البرامج المعدة لهم تدريبات بدنية ونشاطات بعيداً عن قاعات الدراسة.

كما أن العروض والشروح لا بد أن تكون على المستوى الثقافي المناسب، ولمدة تسمح لهم بالاستمرار والاهتمام دون ملل.

ب ـ النساء

والنساء فئة خاصة أخرى، يجب أن تحظى باهتمام خاص عند وضع برامج التدريب. وتُهيأ الترتيبات، بحيث تسمح بأماكن نوم منفصلة للنساء. كما أن اختيار الموضوعات يجب أن يعكس اهتماماتهن الخاصة.

إن الوضع الراهن لمجتمعنا يدعو إلى المزيد من الجهود لتدريب النساء على أدوار القيادة الفعالة.

ج ـ التخصص

تبدو أغلب النشاطات التدريبية موجهة نحو المتدرب العام، إلا أن بعض المناشط التدريبية يمكن تنظيمها لأولئك الذين يتمتعون بمهارات أو قدرات مهنية خاصة. ولهذا يمكن وضع برامج للدعاة العاملين في السجون مثلاً، أو أولئك الذين يديرون أعمالاً معينة مثل النشر، أو الذين يشتغلون في الصحافة أو الإذاعة.

موقف عملي

التربية بين العام والخاص

لا يزال الجدل مستمراً بشأن التربية وهل تكون في حلقات خاصة أو في منابر عامة. وهو جدل بيزنطي عقيم. ما الهدف من التربية في عزلة؟ أليس لتوظيفها مع الجمهور العام؟ من ناحية أخرى، كيف يستطيع الداعية أن يؤدي دوره بشكل جيد في الساحة العامة إذا كان يفتقر إلى التربية الذاتية الداخلية؟ فالجانبان يكمل أحدهما الآخر. لذا يجب التخطيط لتغيير دور الأعضاء وجعلهم يتناوبون على العمل الخاص والعام واعدادهم لكلا الموقفين بحيث يستطيعون تقدير مزايا الناحيتين وبهذه الطريقة، سيختفي التعارض بين النظرتين في النهاية.

التطبيق

طلب منك مجلس تنسيق المنظمات القطري أن تقترح استراتيجية لتدريب قادة المجموعات المحلية، الذين ينتشرون على مدى مساحة جغرافية شاسعة، ويتفاوتون في انتماءاتهم المهنية وأحوالهم الاجتماعية وخبراتهم الميدانية العامة. مهمتك أن تأتي بخطة ترسم لنا كيفية تصنيف المتدربين في مجموعات متجانسة وجدولة هذه المجموعات في برامج التدريب المختلفة.

١ ـ حدد المعايير التي ستصنف فيها القادة إلى مجموعات متدربين لأغراض التدريب.

٢ ـ ما هي سلبيات وإيجابيات عقد برامج تدريب على المستوى القطري مقارنة بالمستوى المحلي.

٣ ـ اكتب مذكرة مختصرة لأحد الناقدين لخطتك وقراراتك التدريبية مدافعاً عما قررته أو خططته.



مقومات برنامج التدريب

أولاً: مواد وموارد التدريب (وسائل التدريب)

أ - المادة المطبوعة

ب - المادة السمعية والبصرية

ج - نوعية المواد وكيفية استخدامها

ثانياً: بيئة التدريب: المناشط والبرامج

أ - ترتيبات الإعداد

ب - القابلية للتدريب

ج - فترات التدريب

د - مساقات التدريب

أهداف الفصل

لدى اكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد نوع المواد التي تستطيع أن تستخدمها للمساعدة في التدريب.
- إدراك الاعتبارات الرئيسة في اختيار بدائل التدريب.
- استخدام وسائل التدريب بشكل أفضل.

أولاً: مواد وموارد التدريب (وسائل التدريب)

تعدّ المواد المستخدمة في التدريب من أهم عناصر برنامج التدريب الناجح. وقد تتراوح بين المواد المطبوعة وشرائط الفيديو وغيرها. وبوجه عام، فإن هذه الموارد يمكن تعريفها بأنها مواد تعليمية مساعدة على الشرح أو الاختبار أو تذكير المشاركين بما يتعلّمونه. يجب أن تساعد هذه المواد التعليم بشكل مباشر

حتى يمكن تصنيفها على أنها وسائل تدريب. أما المواد التي تعين على إضافة المعلومات فقط، أو بمعنى آخر تضيف إلى ما تم تعلمه، فيمكن وصفها بأنها مواد للمراجعة.

أ - المادة المطبوعة

الكلمة المطبوعة هي أكثر مواد التدريب شيوعاً. ويمكن إنتاجها بتكاليف قليلة وفي وقت قصير، بخلاف المواد الأخرى. كما يمكن أيضاً إعادة إنتاجها بسهولة، ويمكن نقلها وتوزيعها بيسر. وإذا قورنت بالأصناف الأخرى، فإن المادة المطبوعة لا تحتاج لمعدات خاصة مثل أجهزة الفيديو أو الحاسوب لقراءتها. وهي ذات مردود حسن من ناحية التكاليف ويعتمد عليها، ومألوفة وسهلة.

أما عيوب المادة المطبوعة فمنها صعوبة اضفاء الجاذبية عليها وعجزها عن تصوير أوضاع الحياة الحقيقية بشكل مرئي، فضلاً عن حجمها الأكبر من أقراص الحاسوب والأجهزة الالكترونية، وصعوبة تغيير الأصل، مع الافتقار إلى تحقيق التفاعل مع المتعلم.

١ ـ النشرات

هي أكثر المواد المطبوعة انتشاراً. وتشمل المذكرات أو الملخصات أو الجداول أو التوضيحات التي تعد استكمالاً للمحاضرات أو حلقات البحث. أما المذكرات التي توزع على المتدربين، فتساعدهم على الكتابة أثناء الشرح. كما أن الأجزاء المخصصة لملء الفراغات أو التعليقات والملاحظات تساعد على المشاركة في العملية التعليمية. وتستخدم تلك المطبوعات والنشرات لشرح أحد جوانب الموضوع باختصار.

٢ ـ صحائف الشغل

تشمل صحائف الشغل قوائم للقراءة، والواجبات والمشكلات، وصفحات للإحاطة الموجزة. وهي تتيح للمدرب أن يفكر بطريقة أكثر إبداعاً. وتساعد صحائف الشغل على تقوية الذاكرة والقدرة على الحفظ.

٣ ـ المرشدات الدراسية

وتشمل الوسائل التعليمية، وكتيبات دليل المعلم على شكل مذكرات مختصرة وافية، والمواد الدراسية المستقلة، والكتب العملية والكتيبات الأخرى الإضافية التي تقدم المعلومات والنشاطات التعليمية والتوجيهات. وهذه المواد تحدد بوضوح ما يجب تعلمه وكيفية دراسته. وهي أكثر تفصيلاً من النشرات.

٤ ـ موارد المناشط الجماعية

وتشمل جميع المواد المستخدمة لتعزيز التعليم الجماعي مثل نصوص الأدوار والحوارات التمثيلية والتوجيهات والقراءة العامة للحصول على معلومات، وصحائف البيانات والملخصات.

٥ ـ الكتيبات الإرشادية ومواد الحلقات الدراسية وورش العمل

يعتبر كل فصل من فصول هذا الدليل مصدراً هاماً من مصادر المعلومات الرئيسة في مجال التدريب القيادي. فضلاً عن ذلك، فإن هناك مجموعة من الكتيبات حول عدد من الموضوعات المتنوعة في مجال الإسلاميات، والعلوم المعاصرة، والتنظيم، والتنمية الشخصية، والعمل الميداني. هذه المواد يمكن استخدامها ككتيبات ومطبوعات للتوزيع في الحلقات الدراسية وورش العمل.

ب ـ المادة السمعية والبصرية

من أمثلة المادة السمعية والبصرية: اللوحات والصور الشفافة والشرائح والشرائط السمعية، وشرائط الفيديو وشرائط الأفلام والعرض على شاشات الحاسوب، وغيرها. وعلى كل مكتبة للتدريب القيادي أن يكون لديها مجموعة وافية من الأشرطة السمعية وأشرطة الفيديو. كما يجب إعادة إنتاج التسجيلات، التي تتم في الدورات التدريبية وتحتفظ بها المنظمة بعد تنقيحها للافادة منها مستقبلا.

ج ـ نوعية المواد وكيفية استخدامها

إن برنامج التدريب في حد ذاته أسلوب ونظام من أجل التغيير. والهدف الرئيس منه إحداث تحول في مواقف المشاركين وسلوكهم، باستخدام مجموعة متنوعة من الوسائل والمناسبات الملائمة، التي تجمع على شكل برنامج تدريب موحد. ولاختيار أفضل الموارد فاعلية لهذا الغرض، لا بد لنا من بحث مستويات الخبرة والتعليم والخلفية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمتدربين. بعد ذلك، نستطيع وضع الاستراتيجيات المناسبة، لتحقيق أهدافنا التدريبية، بالنسبة الى جمهور معين من المتدربين.

نصائح للاستخدام الناجح لوسائل التدريب:

* نسّق مواد ووسائل التدريب والأجهزة في شكل منظم وجذاب.
* شجع المتدربين على التفاعل مع وسائل التدريب.
* لا تستخدم وسائل التدريب المعينات إلاّ لتعزيز الهدف الأساسي وتوسيعه.
* تدرّب على استخدام وسائل التدريب والأجهزة قبل وقت العرض.
* كن مستعداً لإعادة تنسيق وسائل التدريب وصرف النظر عن بعضها أثناء العرض إذا اقتضى الأمر.
* تجنّب الخطأ الفاحش والناجم عن توزيع أي شيء قبل أن تقرأه أو تفحصه بنفسك.

أما توقيت وكيفية استخدام مختلف أشكال مواد التدريب فيخضعان لعدد من العوامل، مثل عدد المتدربين، وطبيعة التسهيلات المادية وأعمار المشاركين وخبرتهم ومدى تعقيد وتوافر المادة نفسها بالنسبة للموضوع قيد الدرس. وفي معظم الحالات، فإن توليفة من المواد المطبوعة ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية هي الاختيار الأفضل. وينبغي أن تكون وسائل الإيضاح السمعية والبصرية حسنة النوعية كي تتحقق الفعالية.

ثانياً : بيئة التدريب: المناشط والبرامج

هناك مجموعة عناصر متنوعة من المناشط والبرامج التي تستخدم لبناء برنامج تدريب، ويتوقف الاختيار على نوعية المشاركين والبيئة التي يتم فيها التدريب. ومن أهم الاعتبارات ما يلي:

أ ـ ترتيبات الإعداد

قد يؤثر مناخ التدريب مثل حجرة الدراسة وترتيبات التدريب خارج المباني ومكان العمل وغير ذلك من المواقع، في اختيار نوع النشاط. ويجب أن نتأكد من أن المناخ أو بيئة التدريب مجهزة بشكل كاف، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية للاستعمال خارج المبنى وداخله، وكذلك المساحات المفتوحة للنشاطات خارج المباني. وتكون إجراءات التنظيم والترتيب تحت هيمنة المدرب، وتُوفّر الالات والأجهزة المساعدة عند الحاجة إليها.

ب ـ القابلية للتدريب

تتعلق القابلية للتدريب لنشاط ما بمستوى المتدربين وبطبيعة النشاط نفسه. فمن المهم أن نتعرف على خصائص المشاركين، أما المعلومات المطلوبة فتشمل: العمر والجنس ومستوى التعليم ومستوى المعرفة، والشعور بالمسؤولية القيادية، والانتماء المؤسسي للمتدرب، وغيرها. علاوة على ذلك، فمن المهم معرفة اهتمامات المشاركين، وما يريدون تعلمه. وقد تكون هناك أنواع من المناشط أكثر فائدة من غيرها عند الاستجابة للاحتياجات التدريبية للمجموعة.

ج ـ فترات التدريب

قد يطول النشاط التدريبي ويزيد عن الحد بحيث يفقد فعاليته. ويحدث هذا عندما يتكرر النشاط ويصبح مملاً ومرهقاً للمتدربين. إن كل نشاط يجذب انتباه الحضور لمدة زمنية معينة، يستفيد المشاركون خلالها أكبر فائدة ممكنة. أما بعد هذه المدة الزمنية، فقد يتسبب استمرار النشاط في بث كراهية دفينة، تجاه كافة مناشط التدريب.

د ـ مساقات التدريب

يجب دعم النشاط المختار بمساقات التدريب المتاحة، كي يستخدمها المدرب والمتدرب على السواء. وقد تكون على شكل كتب أو كتيبات إرشادية وأشرطة سمعية أو بصرية أو أقراص حاسوب أو أي شكل آخر، يمكن أن يستخدم في بيئة التدريب. كما يجب توفير بعض الدعم أيضاً للمشاركين لمواصلة خبراتهم التعليمية ومتابعتها. أما في حالة فقدان أي دعم من مساقات التدريب، فإن اختيار النشاط يكون مرتهناً بقدرة المدرب على إعداد المادة المطلوبة.

ضوابط تقويم بيئة التدريب

(نظرنا هنا باختصار في اثنين من النشاطات أو الخيارات الافتراضية، دون أن نأخذ في الاعتبار جميع العوامل، وذلك بغرض توضيح منهج للحكم على مختلف طرق تقويم بيئة التدريب).

	النشاط أو الخيار الأول	النشاط أو الخيار الثاني
أ - ترتيبات الإعداد	قاعة، جهاز عرض، شاشة، سبورة	مساحة عمل، حاسوب، مكبر الصوت
ب - القابلية للتدريب	متدربون صغار السن، تعوزهم التجربة	متدربون راشدون، ترفدهم تجربة
ج - فترات التدريب	ساعة ونصف	ثلاث ساعات
د - مساقات التدريب	كتيبات، نشرات، كتب مقررة	نشرات، كتيبات

المناقشة

١ ـ ما حدود استخدام المواد المطبوعة في التدريب؟

٢ ـ متى تعدّ المواد السمعية البصرية المساعدة أكثر فاعلية من المادة المطبوعة؟

٣ ـ لماذا تعدّ خصائص المتدربين مهمة في تصميم التدريب؟

٤ ـ كيف ينطبق مفهوم الفترة الزمنية على مناشط التدريب؟

التطبيق

بوصفك نائب الرئيس لشؤون التدريب في منظمة كبيرة، طلب منك أن تخطط لحلقة دراسية ذات مستوى متقدم لخمسة عشر شخصاً من القادة المتطوعين كثيري الأعباء. لديك الأموال اللازمة لكن ينقصك الوقت. ويحتاج المتدربون إلى تحسين أدائهم فوراً، على الرغم من تقدمهم في العمر وخبراتهم وتجربتهم.

١ ـ اذكر نوع وسائل التدريب المساعدة التي ستستخدمها.

٢ ـ ضع جدولاً يوضّح مزايا المواد المختارة على غيرها من الوسائل في مثل هذا الموقف.

٣ ـ صف كيفية تحديد فترة برنامج التدريب الذي تخطط له.

الفصل

٣٠

أساليب التدريب

أولاً: عوامل الاختيار
ثانياً: أساليب التدريب الرئيسة

أ ـ المحاضرات
ب ـ ورش العمل
ج ـ الحلقات الدراسية
د ـ المخيمات
هـ ـ أداء الأدوار التمثيلية (تقمص الأدوار)
و ـ المؤتمرات
ز ـ التدريب الفردي
ح ـ ندوة المختصين
ط ـ الحلقات المتوازية

ثالثاً: أساليب أخرى

أ ـ المناظرة والمناقشة
ب ـ المحاورة
ج ـ التدفق الذهني
د ـ العرض العملي
هـ ـ التسلية والترفيه

رابعاً: مقارنة
خامساً: حالة دراسية

أ ـ تطوير نموذج
ب ـ استخدام أسلوب الحالة الدراسية
ج ـ الحالة الدراسية
د ـ جلسة ناجحة بأسلوب النموذج

سادساً: تحديد المجموعات التدريبية

أهداف الفصل

لدى اكمال هذا الفصل ، ستكون قادراً على :

- تحديد سمات أساليب التدريب.
- فهم الترتيبات اللازمة لأساليب التدريب واحتياجاتها المنهجية.
- تعزيز الفعالية والقدرة الاستيعابية لمختلف أنواع الحضور.
- تطوير نماذج للدراسة لاستخدامها في التدريب.

أولاً: عوامل الاختيار

يعتمد اختيار أساليب التدريب لاستخدامها في حالة بعينها على عدة عوامل تتعلق بنمط تعلّم المشاركين. فالبعض يتعلم بشكل أفضل من خلال الوسائط المطبوعة أو المرئية أو الشفهية، في حين أن البعض الآخر يحقق ذلك عن طريق المناقشة والنشاطات العملية أو التمارين التي تتضمن أعمالاً تطبيقية. كما أن توفر الموارد، وطبيعة المادة التعليمية، واحتياجات كل متدرب بمفرده أو المجموعة ككل، يؤثر أيضاً في اختيار أساليب التدريب.

من العوامل الأخرى التي تقرر أن أسلوباً ما اكثر ملائمة من غيره هو حجم المجموعة ومواصفاتها وأغراض التدريب وأهدافه والموارد والمعدات والمواد وفترة التدريب. بالإضافة إلى ذلك، لا بد من النظر في مهارات العرض والتوصيل، والعوائق أمام تعلم المجموعة والطريقة الفضلى لمعالجة الموضوع والتسهيلات الخاصة بالمعوقين بدنياً.

يتعلم المتدربون الكبار من الانشطة والتنوع في أساليب التدريس. ويتحسن أداؤهم إذا استطاعوا ربط المعرفة الجديدة بالمعارف السابقة، بحيث يرون عملية التعليم متصلة بخبرتهم في الحياة، وعليهم أن يتدربوا ويطبقوا ما يتعلمونه. ويتعزز تعليمهم عندما يعرفون أن التدرب سيساعدهم على حل المشكلات المرتبطة بالعمل. لكن قبل كل شيء، فإن الكبار لا يتعلمون ما لم تكن لديهم الرغبة في التعلم.

يجب أيضاً أن يتمتع المدرب بمزايا معينة، تعمل جميعها على إيصال التدريب بنجاح. من تلك الصفات: معرفة الموضوع والمهارة التقنية والوعي بالآخرين والاستعداد للقيادة عند الضرورة، مع روح الفكاهة.

وفي التحليل النهائي، فإن النجاح في التدريب لا يقاس فقط بحسن التدريب ذاته، وإنما بحسن تعلّم المشاركين. وتعلم اولئك يعتمد على حسن استعدادنا للبرنامج ومستوى استيعابنا للموضوع والحصافة في استخدام أسلوب التدريب المناسب.

ثانياً: أساليب التدريب الرئيسة

أ ـ المحاضرات

المحاضرة هي حديث يلقيه شخص معين لديه المعرفة والمعلومات عن الموضوع، مقدماً مختلف النقاط في تسلسل يؤدي إلى نتيجة أو خاتمة في النهاية. تعدّ المحاضرة سلفاً، وتقرأ من نص مكتوب، أو تكون على شكل نقاط، يتوسع فيها المحاضر. وتساعد وسائل الإيضاح السمعية والبصرية على توضيح رسالة

المحاضرة أو هدفها. وباستخدام الهاتف والفيديو، فإن المحاضرة يمكن أن تنقل في الوقت نفسه إلى جمهور موجود في أماكن مختلفة، وبذلك نوفر الوقت ومشقة السفر والنفقات.

يتطلب تنظيم المحاضرة تحديد الموضوع أولاً، ثم اختيار متحدث لديه الاستعداد والقدرة على ذلك. علينا أن نخبر المتحدث عن توقعاتنا من المحاضرة والوقت المخصص لها وطبيعة جمهور المشاركين مسبقاً. ولا بد أن نتأكد أن جميع الترتيبات قد استكملت وأن كل الأجهزة تعمل بالشكل المطلوب وتجربها قبل الموعد.

تنقسم الصيغة الجيدة التي يمكن اتباعها الى ثلاث مراحل :
- **أخبرهم ما سوف تخبرهم به.**
- **أخبرهم.**
- **أخبرهم أنك قد اخبرتهم.**

تكون المحاضرة فعالة كأسلوب من أساليب التدريب عندما يكون غرضنا منها حث الحاضرين على المشاركة في نشاط معين أو توصيل معلومات إليهم. وعندما يعقب المحاضرة أسئلة وأجوبة، فإنها تكون وسيلة لتوعية الحاضرين والاستفادة من خبرة المتحدث وتجربته.

تعتبر مدة ٩٠ دقيقة أقصى وقت يستطيع جمهور الحضور أن يظل خلاله منتبهاً للمحاضرة. ويفضل ان لا تزيد المحاضرة عن ٤٥ دقيقة. ويُخصص الوقت المتبقي للمناقشات والأسئلة والأجوبة. يستحسن توزيع خلاصة للمحاضرة، أو النقاط الأساسية فيها، أو النص الكامل لها على الحضور ليساعدهم على متابعة الشرح، لا سيما إن كانت تقدم أفكاراً مركبة أو مستجدة.

ب ـ ورش العمل

تشبه ورشة العمل أي لقاء عمل، إذ يشارك كافة الحضور بشكل فعال. وهم يستحصلون على معارف جديدة يطبقونها على عملهم ويتعرفون على أنماط متطورة في التعامل، ويتعلمون مهارات جديدة، ويمارسون أنماط سلوك ومهارات في بيئة مماثلة لبيئة العمل الفعلية. وتقوم ورشة العمل الناجحة على أساس ما هو عملي ومتصل باهتمامات المتعلم. وهي محددة ومنصبة على موضوع الدرس.

وينبغي أن يؤدي إطار وترتيبات ورشة العمل إلى التفاعل والتواصل بين المشاركين. ويعزّز ذلك من خلال عملية تصميم برنامجها، ابتداءً من التخطيط وحتى مرحلة التنفيذ. ويسعى مصمم البرنامج والمدرب إلى الحصول على معلومات من المشاركين لتحديد احتياجاتهم التدريبية وأساليبهم التعليمية ودوافعهم لحضور الورشة. وقبل أن تبدأ الورشة يجب أن تكون صحائف الشغل، ودراسات الحالات ونصوص اداء الأدوار التمثيلية وقوائم المراجعة وأدوات التدريب الأخرى كلها جاهزة.

تتمتع ورشة العمل الناجحة بإمكانية كبيرة على توفير تدريب مركّز للمشاركين، واستيعاب واف لما تعلموه مما يثري جهودهم فيما بعد. ويوظف الشخص ذي الاستعداد جميع قدراته العقلية والسمعية والبصرية وغيرها في عملية التعلم، على عكس مشاركته الساكنة في المحاضرات، مثلاً.

يمكن أن تستمر ورشة العمل ساعات ولجلسة واحدة، كما يمكن أن تمتد إلى عدة جلسات عبر عدد من الأيام. ويحدد مدة الورشة مدى صعوبة الموضوع وتوافر المشاركين المتوقعين. وعادة ما يزداد الوقت المثمر الذي يستمر فيه المشاركون في التعلم بفضل تفاعلهم النشط مع المواد التعليمية والتمرينات. وتعتمد المساقات الدراسية اللازمة لتعزيز ورشة العمل على طبيعة المتدربين ووظائفهم ومستواهم وأسلوب تعليمهم، بالإضافة إلى الإطار الزمني للحلقة. ومن المواد التعليمية المفيدة، الأفلام التي تعالج مهارات محددة، وحالات دراسية لأوضاع ذات صلة بالموضوع، وصحائف الشغل، وكلها تساعد في عملية التعليم. ومن المفيد استعراض خلاصة ونتائج جميع ورش العمل المتوازية لعموم المشاركين في جلسة خاصة مشتركة. بهذه الطريقة يستفيد جمهور المتدربين من نتائج الورش التي لم يحضروها.

ج ـ الحلقات الدراسية

الحلقة الدراسية هي نشاط يتوجه نحو مواضيع تطرح للمناقشة، وتهدف إلى تعليم المشاركين وتثقيفهم بشأن قضية تحظى باهتمام عريض. ويتألف برنامج الحلقة الدراسية عادة من مجموعة من المحاضرات أو الندوات في مواضيع تندرج تحت المحور الرئيس للحلقة. وقد تشتمل الحلقة الدراسية أحياناً على ورش عمل أو حلقات في مجموعات صغيرة تعقد بالتوازي في وقت واحد.

تعقد الحلقات الدراسية باختيار موضوع رئيس يتكون من موضوعات فرعية. ويجري بعد ذلك اختيار المتحدثين والمناقشين المختصين المؤهلين والمتاحين للتكلم في تلك الموضوعات. أما أهم سمات برنامج الحلقة الدراسية فهو التطوير المطرد للموضوع من العموميات إلى الخصوصيات مع الترابط بين جميع فروع الموضوع.

للحلقات الدراسية جيدة التصميم فعالية تدريبية كبيرة. ويصدق هذا بوجه خاص عندما تهدف إلى تحسين أوضاع المشاركين عن طريق التحفيز أو تعزيز قاعدة المعرفة لتمكينهم من اتخاذ قرارات سليمة. وعلى الرغم من أن مشاركة الحضور تكون محدودة، فإن تنوع أساليب العرض والشرح المستخدمة تجعل الاهتمام عالياً مما يشجع على التعلم. وتستمر الحلقات الدراسية عادة لمدة يوم أو يومين. ولما كانت قد صممت من أجل تقديم المعلومات، فإن فترتها الزمنية المفيدة تتوقف على مقدرة الدارسين على هضم تلك المعلومات. ويمكن للموضوعات المعقدة - إذا لم تقدم بشكل جيد- أن تؤدي إلى تقليل الفاعلية التعليمية للحلقة.

كما أن النشرات التي توزع على المشاركين والتي تحتوي على النقاط الرئيسة للأحاديث،والقضايا

المطروحة في الندوات وأهداف ورش العمل تساعد على خلق إطار للمعلومات التي يتلقاها المشاركون. ويساعد العملية التعليمية أيضاً الإشارة إلى مواد القراءة بغرض متابعة الموضوعات المطروحة.

د ـ المخيمات

المخيم أو المعسكر هو نشاط للمعايشة، يتطلب من المشاركين أن يبقوا في الموقع ليلاً ونهاراً من بداية البرنامج حتى نهايته. ويتم اختيار الموقع مع اهتمام خاص بالتسهيلات اللازمة للسكن والطعام والاجتماعات والصلاة والرياضة والترفيه. ويصمم البرنامج بحيث يستفاد من الوقت المتاح من الاستيقاظ حتى النوم. والهدف هو إيجاد بيئة لتعزيز القيم وتقوية المهارات العملية من خلال المشاركة في إدارة المعسكر. كما أن ترتيبات المخيم والحياة فيه يعطيان الفرصة لإدخال التنويع والتفاعل على الأساليب والشروحات التعليمية. ومن بين الأهداف المهمة تعزيز روح الفريق وتشجيع العمل الجمعي.

ويتوقف نجاح المعسكر على اختيار الموقع المناسب. ويرجع هذا إلى حد كبير إلى طبيعة البرنامج والغرض منه. فمعسكرات الشبان التي تهدف إلى تنمية قيم عامة وليس مهارات محددة تستلزم عدداً من التسهيلات للنشاطات البدنية. ومن العوامل المهمة تيسير الوصول إلى المعسكر بوسائل الانتقال العادية والقدرة على التغلب على الأحوال الجوية السيئة وتوفير الأمن للمواقع المنعزلة وتوفر الإمكانات الطبية في الأحوال الطارئة، وغيرها. وعلى الرغم من أن المواقع الريفية البعيدة عن المدن تفضل عادة لإقامة المعسكرات، فإن المواقع الحضرية كالجامعات أو الفنادق أو مراكز المؤتمرات يمكن أن تستخدم أيضاً لهذا الغرض، لكن مع فرص أقل للنشاطات الرياضية. ويجب أن تكون آمنة وفي حماية من المجرمين والعابثين.

ويعد المخيم وسيلة فعالة جداً للتدريب. فالمشاركون يتعلمون ويمارسون القيم والمهارات بالتدريب عليها مع الزملاء. وتنشأ الصداقات وتقوى. كما أن روح الزمالة تساعد على تأكيد الالتزام بالأهداف العالية والسلوك السامي، وكلاهما من أهداف برنامج المعسكر.

تستمر المعسكرات عادة من يوم قد يكون بداية عطلة رسمية إلى أسبوعين. وتتطلب المدد الطويلة برنامجاً غنيّاً يجذب انتباه المشاركين ويحافظ على ارتفاع معنوياتهم. ويعتبر الأسبوع في الغالب هو المدة المثلى، إذ يتيح الوقت الكافي لبرنامج شيق يشارك فيه الجميع دون أن يصابوا بالإنهاك أو الملل.

إن طبيعة المعايشة في المعسكر تسمح بالقراءة واستخدام المراجع بشكل مكثف، لا تسمح به أساليب التدريب الأخرى. ولتحقيق أقصى فائدة ممكنة، يمكن إقامة مكتبة مؤقتة للقراءة والمراجعة يُدرج استخدامها ضمن مقررات البرنامج.

لتعزيز الرقابة والاتصال والتعاون والمنافسة، يمكن تقسيم المشاركين إلى مجموعات تضم كل منها عشرة أشخاص لكل منها قائد. وتعطى كل مجموعة اسماً له دلالة، مثل أسماء الأنبياء أو الصحابة أو العلماء المفكرين أو المدن الإسلامية أو الأحداث التي لها دلالات إيجابية في تاريخنا، ونحو ذلك.

هـ ـ أداء الأدوار التمثيلية (تقمّص الأدوار)

ذلك عبارة عن عرض تمثيلي قصير، لتجسيد وتشخيص مشكلة أو موقف، وهو يجمع بين المناقشة والشرح. ويقوم بأداء الادوار أعضاء من المجموعات، الذين قد يستعينون بنصوص مكتوبة ويجرون بعض التدريبات. وهم يمثلون بعض المواقف التي تحتاج إلى مهارات خاصة. ويقوم مدرس أو قائد المجموعة بشرح المواقف والنتائج التي سيجري تمثيلها، معطياً توجيهاته لكل ممثل بشأن الشخصية التي سيتقمصها، وما يقوم به في كل موقف.

ومن السهل تنفيذ ذلك العرض، ما لم يتطلب الأمر تجهيزات خاصة لإخراج منظر يحدث تأثيراً في «المشاهدين». لكن لا ضرورة عادة لمثل تلك التجهيزات حيث بامكان المتدربين تخيّل المنظر المعروض أمامهم. ويتم اختيار الغرفة التي تسمح بترتيبات الجلوس، بحيث يستطيع المشاهدون متابعة الممثلين أثناء أدائهم. وإذا تطلّب الأمر وجود مكبرات الصوت، فلتكن قابلة للحركة، لتناسب متطلبات الأدوار في التمثيلية.

يتميز اداء الأدوار التمثيلية بأنه مفيد ومسلّ في الوقت نفسه، كما أنه يشُدُّ الانتباه بقوة. ويتيح التحليل والنقد المشترك للمجموعة تجميع كافة خبرات ومواهب الأفراد والاستفادة من المشاركة في هذه الطاقات فيما بينهم.

ويكون الأداء الناجح قصيراً وسريع الحركة. وتعتبر مدة خمس دقائق مثالية لموقف تمثيلي واحد، على الرغم من أن المدة الأطول قد تكون مقبولة إذا كانت التمثيلية مسلية إلى جانب قيمتها التعليمية. وتركّز كل تمثيلية على نقطة واحدة رئيسة. أما التمثيليات الطويلة التي تغطي عدداً من المسائل فالأفضل تجنبها.

وقد تتوفر أحياناً نصوص معدّة سلفاً لمثل هذه الأدوار، ولكنها تؤدي في بعض الأحيان إلى تشتيت الذهن واهدار الوقت. وعلى أي حال، فمن المفيد أن يقوم المدرب بتوزيع نبذة تصف طبيعة الأدوار عندما لا يكون هناك نص تفصيلي مكتوب.

و ـ المؤتمرات

تستخدم المؤتمرات عادة لطرح مشكلة معينة أو مجموعة مشكلات. ويضع منظمو المؤتمر جدول الأعمال مقدماً. ويشمل هيكل البرنامج جلسات من أنواع مختلفة، بما فيها المحاضرات، وندوات المختصين وحلقات البحث وورش العمل وغيرها. ويفضل تقسيم عملية التخطيط للمؤتمر إلى قسمين: فتقوم مجموعة بوضع الخطط للبرنامج، بينما تخطط الأخرى للترتيبات والخدمات الإدارية. تشمل الأخيرة التسجيل، وغرف الاجتماعات والإسكان والترفيه والتسهيلات المكانية وغيرها.

وإلى جانب طرح المشكلات ، فإن المؤتمرات يمكن أيضاً أن تحفز وتنشط وتساند الجهود التدريبية للمنظمة التي ترعى المؤتمر. لكن البرنامج كبير الحجم والتفاعل المحدود لدى المشاركين يجعلان إمكانات

المؤتمر التدريبية ضعيفة.

وتستمر المؤتمرات عادة من يومين إلى خمسة أيام. ويمكن المحافظة على اهتمام الحضور بالبرامج المبتكرة التي تشتمل على فترات راحة ذات توقيت مناسب ونشاطات ترفيهية.

ومن الضروري لنجاح المؤتمر وجود برنامج مطبوع، يوزع سلفاً، ويحتوي على معلومات وافية عن المواضيع المطروحة. وننصح أيضاً بتوزيع التقارير والوثائق التي ستقدم إلى المؤتمر مسبقاً.

ز ـ التدريب الفردي

طريقة التدريب الفردي هي نقل مباشر للمهارات والأفكار من شخص متمرس إلى شخص أقل خبرة. وهي تنجح في الحالات التي تتراوح بين البسيطة جداً إلى المركبة. وقد يكون المدرب مشرفاً بالموقع أو متطوعاً من ذوي الخبرة بل ربما زميلاً متمرساً. ولا يجوز أن يخجل المتدرب أو أن يتردد في الاستفادة من مجموعة التدريب الفردي. ويتيح هذا النوع من التدريب ذي السمة الفردية فرصة كبيرة للمتدرب لممارسة ما يتعلمه لا تتاح في أساليب التدريب الجماعي.

ويمكن أن يتم التدريب بهذه الطريقة في جلسات خاصة أو في موقع العمل نفسه. ولفعالية هذه الطريقة لا بد من رابطة ثقة وإخلاص بين المدرب والمتدرب. وهذه الطريقة مكلفة جداً، لأن متدرباً واحداً فقط يستفيد من وقت المدرب. لكن من ناحية أخرى، فإن الاهتمام الشخصي والاشراف المباشر يؤديان إلى نوعية ممتازة من التدريب. ولأن هذا النوع من التدريب ذو طابع فردي، فمن الأرجح أن يستمر أثره لمدة طويلة.

وتتوقف مدة التدريب والمواد الدراسية المستعملة على الأسلوب الذي يتبعه المدرب والمتدرب.

ح ـ ندوة المختصين

وهي التي يشترك فيها من على منصة الحديث عدد من المتحدثين المختصين. وعادة يبدأ كل عضو بحديث مختصر لمدة عشر دقائق تقريباً، متناولاً جانباً من جوانب الموضوع، أو معبراً عن وجهة نظره تجاه الموضوع عامة. ثم يقوم مدير الجلسة بإدارة دفة الحديث بشأن الموضوع، وكذلك الأسئلة والتعليقات من الحاضرين. وقد يقوم مدير الجلسة في النهاية أحياناً بتلخيص المناقشة وإلقاء الضوء على أهم نقاطها دون أن يطغى على المتحدثين المختصين الرئيسيين. ومن المهم جداً أن يقوم المدير بالتنسيق بين أعضاء جلسة المناقشة لتغطية جميع جوانب المناقشة دون أن يسمح للأعضاء بالتداخل أو التكرار، على ان يتم ذلك قبل انعقاد الجلسة بمدة كافية.

من أهم متطلبات الندوة الناجحة: موضوع يحظى باهتمام الحضور، ومتحدثون أكفاء قادرون على تقديم أفكارهم بشكل مختصر، ومدير للجلسة يؤدي واجبه على أفضل وجه. وليست الندوة مجرد

مجموعة من المحاضرات، وإنما هي في جوهرها تغطية فعالة للموضوع من المتحدثين وتبادل للآراء بينهم. هذا التبادل يفيد جمهور الحاضرين، وهم بدورهم، يساعدون على تنشيطه. والعدد القياسي للمتحدثين في الندوة يتراوح ما بين ثلاثة وخمسة. وإذا قلّ العدد فقد لا يحظى الموضوع بالتغطية الكافية، أما إذا زاد كثيراً فقد يؤدي إلى التكرار الممل المخلّ بالاستيعاب والتفاعل المطلوب.

وللندوة الناجحة التي يتعاطى فيها الحضور مع المتحدثين المختصين فائدة تدريبية كبيرة. فالمعلومات تستخلص من خبرات عديدة ومتنوعة لا يمكن استحضارها خلال العرض والنقاش. كما أن الأفكار والتطبيقات تحظى بشرح على درجة عالية من الوضوح. ويساعد تفاعل جمهور الحاضرين على احتفاظهم طويلاً بما تعلموا في الندوة من الخبراء والمختصين.

ويمكن أن تكون المدة الزمنية للندوة أطول بكثير من مدة المحاضرة، لأنها أكثر تنوعاً. لكن مدة الساعتين تعتبر أقصى ما تستطيعه أي ندوة لجذب انتباه الحضور. وكقاعدة، فإننا نوصي بجلسات لمدة ٩٠ دقيقة أو أقل لأي وسيلة من وسائل التدريب.

وكما هو الحال بالنسبة إلى المحاضرات، فإن النشرات الموزعة التي تحتوي على معلومات عن المشاركين في الندوة وموضوعها ووجهات النظر المختلفة ومقتطفات مما طرح في المناقشة يمكن أن تفيد المشاركين كثيراً.

ط ـ الحلقات المتوازية

وهي جلسات من النوع نفسه أو من أنواع مختلفة تعقد منفصلة لكن متوازية في وقت واحد. ويمكن لتلك الجلسات أن تطرح موضوعات مستقلة لعدد من أعضاء المجموعة، أو تناقش الموضوع نفسه من قبل مشاركين من أعمار وأجناس وخبرات مختلفة. وقد تنقسم المجموعة أحياناً إلى مجموعات فرعية صغيرة تحضر جلسات متوازية عن الموضوع نفسه بالنظر إلى كبر حجم المجموعة الأصلية وتعذّر انعقادها بكاملها في آن واحد.

وتعقد الجلسات المتوازية بأسلوب انعقاد الجلسات الكاملة نفسه، وتكون في مواقع متقاربة، لكي تسمح للمشاركين بالتنقل بين الجلسات.

إن عقد الجلسات بشكل متواز يزيد من فائدتها التدريبية، حيث تستهدف الجهود التدريبية للمشاركين، أو عن طريق تقليل عدد المتدربين. وهذا يؤدي إلى تفاعل ناجح داخل الجماعة، ويرفع بذلك من مستوى التعليم.

أما المدة الزمنية المفيدة والمواد والوسائل التعليمية المستخدمة للجلسات فتتوقف على طبيعة البرنامج.

ثالثاً : أساليب أخرى

أ ـ المناظرة والمناقشة

تعدّ المناظرة والمناقشة من أساليب المشاركة الجماعية، وذلك بعكس المحاضرات وما شابهها. والأساليب هنا متفاعلة، وهي تشرك الدارسين في استكشاف موضوع معين، عن طريق التحليل والمراجعة والتقديم. وتجرى المناظرات بطريقة رسمية، وتحكمها قواعد توقيت صارمة، على حين تدار المناقشات بطريقة غير رسمية من حيث انها تبادل للآراء بشكل حر، دون قيود من قواعد وغيرها. ولنجاح المناقشات، لا بد من التركيز على موضوع معين وتحديد حجم المجموعة. وعلى مدير النقاش أن يلطف الجو، ولا يجوز له ولا للمشاركين الأعلى صوتاً أن يهيمنوا على المناقشة.

تأخذ الترتيبات الخاصة بالمناظرة شكل المدرج الرسمي أو منصة المسرح. ويوجه المتناظرون من الجانبين المتقابلين الحديث إلى المقعد الأوسط الذي يشغله مدير المناظرة. ويمكن ترتيب الجلوس للمناقشة بشكلية أقل، مثل الجلوس على شكل دائرة أو دائرتين. ويؤدي عرض وجهات النظر المتعارضة إلى تنشيط التفكير النقدي بين المتناظرين والمشاهدين على السواء. وهذا من شأنه أن يعزز قدرتهم على التعلم.

وإذا كانت الموضوعات المطروحة شيقة ومهمة، فإن مدة المناظرة أو المناقشة يمكن أن تمتد لأطول من المعتاد. وفي هذه الحالة تقسّم الجلسات التي تزيد عن ساعتين إلى جلسات فرعية. ولا يتطلب الأمر أية مادة خاصة سوى ما أوصينا به لندوات المختصين. وتصبح المناظرة أكثر تشويقاً عند الاقتراع لدى الجمهور على القضية المطروحة قبل بدء المناظرة وعقب انتهائها، وهذا من شأنه أن يعزز روح المنافسة.

ب ـ المحاورة

المحاورة تشبه المناظرة، وهي تبادل لوجهات النظر لكنها تقتصر على متحاورين اثنين فقط. ويقوم كل واحد منهما بعرض موقفه من القضية المطروحة. لكن، على العكس من المناظرة، فإن المحاورة تسعى لشرح الأفكار المعارضة وفهمها، وليس لتقرير أيهما أفضل. ولا تختلف ترتيبات وإجراءات التنظيم وإمكانية التدريب والمدة الزمنية المفيدة وتوفير المواد الدراسية، عن تلك الخاصة بالمناظرة.

ج ـ التدفق الذهني

تحريض الأذهان أو قدحها أسلوب لجمع الأفكار من مجموعة من الناس توجد في اجتماع واحد. وقد نوقش هذا الأسلوب بالتفصيل في الفصل السابع من هذا الدليل.

د ـ العرض العملي

على عكس المحاضرات، فإن العرض العملي يعلّم عن طريق المشاهدة والمشاركة والحديث معاً. ويتعلم المتدربون بالملاحظة وأحياناً يتمرنون على استخدام المهارات والعمليات والوظائف أو العلاقات المختلفة التي تعرض أمامهم بشكل عملي.

هـ ـ التسلية والترفيه

التسلية أيضاً أداة تعليمية قوية عندما تمارس بذوق وبهدف. وتستطيع فترة من التسلية والترفيه، المساعدة على الارتياح الذهني وتخليص الإنسان من التوتر، أن تسهم إيجابياً في تعزيز العملية التعليمية. كما أن هناك بعض الموضوعات والاهتمامات التي يمكن تدريسها عن طريق الاستخدام المبدع لوسائل التسلية الهادفة السليمة. لكن علينا بذل جهود غير عادية لنضمن أن جلسات التسلية لن تفسدها الأمور المبتذلة. والحقيقة أن الحاجة ماسة إلى إنتاج مادة جديدة ترفيهية هادفة تنسجم والقيم الأخلاقية.

رابعاً: مقارنة

من بين الأساليب الشائعة للتدريب والتي سبق أن ذكرناها: المحاضرات وورش العمل والحلقات الدراسية والمخيمات وأداء الأدوار التمثيلية والمؤتمرات واالتدريب الفردي وندوات المختصين والجلسات المتوازية.

ويوضح الجدول التالي الاختلاف بين هذه الأساليب، من حيث:

- التنظيم ـ صعوبة أو سهولة تنظيمه.
- مقدّمو النشاط ـ عدد المدربين اللازمين لتقديمه.
- دور الجمهور ـ الطبيعة الإيجابية أو السلبية للمشاركين.
- مستوى الحفظ ـ إلى أي حد سيتذكر الجمهور المادة التعليمية بعد انتهاء البرنامج.

الأسلوب	التنظيم	مقدّمو النشاط	دور الجمهور	مستوى الحفظ
محاضرات	سهل	واحد	غير متفاعل	منخفض
ورش العمل	صعب	واحد الى ثلاثة	متفاعل	عال
حلقات دراسية	متوسط	عدة أشخاص	غير متفاعل	منخفض
مخيمات	صعب	عدة أشخاص	متفاعل	عال
أداء الأدوار التمثيلية	صعب	واحد	شبه متفاعل	متوسط
مؤتمرات	صعب	عدة أشخاص	غير متفاعل	منخفض
تدريب فردي	سهل	واحد	متفاعل	عال
ندوات المختصين	سهل	واحد الى خمسة	غير متفاعل	متوسط
جلسات متوازية	سهل	عدة اشخاص	غير متفاعل	منخفض

خامساً: حالة دراسية

«الحالة» هي سجل لموقف حقيقي بكل ما فيه من القضايا التي تم التعرض لها بالفعل، لكنها لا تقدم نتائج. يشتمل هذا السجل على الحقائق والآراء والمواقف التي تبنى عليها الآراء وتعتمد عليها القرارات.

أ ـ تطوير نموذج

لكي تطور حالة، اكتب وصفاً مختصراً ودقيقاً لكل من العناصر التالية: القضية الرئيسة والموقف والخلفية والوثائق.

تذكّر أن القضية الرئيسة تتعلق بالمشكلة الأساسية التي يجب حلها. أما الموقف فهو مجموعة الأحداث والظروف والشخصيات والأفعال والحوار، التي نشأت عنها القضية الرئيسة. وتشير الخلفية إلى المعلومات الأساسية المتعلقة بمناخ العمل والمتصلة بموضوع الحالة. وتتألف الوثائق من المستندات والبيانات التي تؤيد موقف الحالة.

ب ـ استخدام أسلوب الحالة الدراسية

يستخدم أسلوب الحالة الدراسية عندما يكون هدف التدريب تنمية التفكير التحليلي ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرار. ويجب أن يكون المشاركون قادرين على استخدام المهارات المنطقية لتحليل المعلومات. فضلاً عن ذلك، يجب أن تكون المجموعة صغيرة بحيث يمكن إجراء مناقشة فعالة للحالة المطروحة.

يتيح أسلوب الحالة الدراسية فرصة لاتخاذ قرارات نظرية دون الإضرار بموقف فعلي. ويستطيع المرء أن يتدرب على حل مشكلات ذات طبيعة خاصة باستخدام حالات مماثلة. ويحتاج هذا الأسلوب إلى حالة مكتوبة بوضوح وإلى منسق لديه خبرة في توجيه المناقشة نحو القضية الأساسية، وإلى مشاركين قادرين على التعبير عن أفكارهم بقوة ووضوح.

ج ـ الحالة الدراسية

لكي نطوّر حالة نقوم في البداية بتحديد أهداف الجلسة. بعد ذلك، نختار حالة أو أكثر من الحالات التي تهمنا في هذا المجال، ثم نخطط لبحث موقف الحالة،والخلفية والوثائق. وأخيراً، نقوم بإجراء البحث والحالة بالتفصيل. لكن قبل أن نستخدم الحالة، علينا تقويمها للتعرف على مدى ملاءمتها.

د ـ جلسة ناجحة بأسلوب الحالة الدراسية

نبدأ أولاً بالتعريف بأهداف الجلسة وأسلوب الحالة الدراسية. ثم نقرأ الحالة، ويفضل أن يكون ذلك بصوت مرتفع أمام المجموعة. بعد ذلك، نناقش الحالة من أجل الوصول إلى حل أو أكثر للمشكلة. وختاماً، نلخص الجلسة، ونلقي الضوء على النتائج.

نموذج صحيفة شغل : كيف تطور حالة؟

اكتب بدقة واختصار وصفاً لكل بند فيما يلي. ولمزيد من المساحة، استخدم صحيفة إضافية ورقّم العناصر.

العنصر/ الوصف

١ ـ القضية الرئيسة

يحتاج اتحاد الطلبة إلى موقع دائم لأمانته العامة المقترحة.

٢ ـ الموقف

لم تعُد المساحة والتسهيلات المتوافرة في المقر الحالي كافية، والتوسع اللازم لتقديم الخدمات ليس ممكناً، كما أن الموقع ليس جذاباً بالنسبة إلى المتطوعين أو الزوار.

٣ ـ الخلفية

يوجد المقر الراهن للاتحاد بالمسجد في مدينة غاري، بولاية إنديانا، وقد اشتراه اتحاد الطلبة في أواخر الستينات. ويشمل الطابق الرئيس مكتب المدير والمسجد وقاعة. يوجد بالقبو مكتب لأمين السر، ودورات مياه وحمامات ومطبخ وصالة طعام ومستودع. المنطقة المجاورة تعاني الركود، والأرض المتاحة لا تسمح بتوسع كبير.

٤ ـ الوثائق

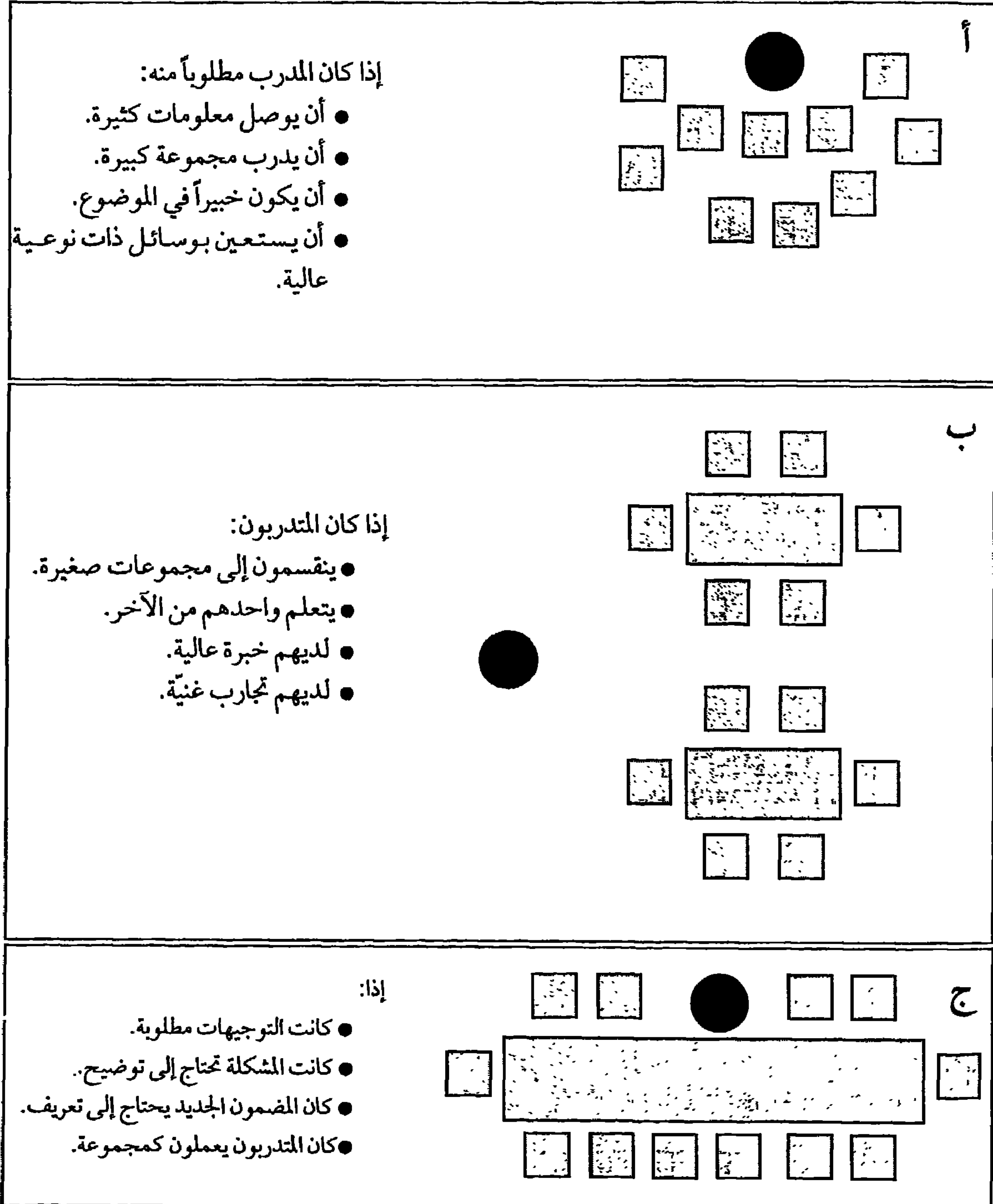
تقرير لجنة التخطيط عن الأمانة العامة الدائمة، تقرير لجنة اختيار المقر الرئيس، تقرير المدير حول الاستخدام الحالي للمقر استطلاعات للأعضاء النشطين عن آمالهم المستقبلية المعقودة على الاتحاد.

٥ ـ تعليقات

راجع مواصفات اختيار الموقع المناسب ثم ادرس النتائج.

سادساً: تحديد المجموعات التدريبية

يمكن تشكيل المجموعات التدريبية وتنظيم طريقة جلوسها بثلاث طرق متباينة على الأقل، وفقاً للتفاعل بين المعلم والمتدربين. وهذه المجموعات موضحة في ما يلي، وتمثل الدوائر المدرِّب، أما المربعات فتمثل الطلاب.



المنـاقشـة

١ ـ ما أهم ثلاثة عوامل في التدريب الجيد؟
٢ ـ ما أهم ثلاثة عوامل في تعليم الكبار؟
٣ ـ ما الأساليب التدريبية الثلاثة الأكثر شيوعاً؟
٤ ـ فيم تختلف ورشة العمل عن المؤتمر؟
٥ ـ ما أفضل أسلوب لتوليد أقصى تفاعل بين المدرب والمتدرب؟ ولماذا؟
٦ ـ ما الأسلوب الذي يولد أدنى تفاعل بين المدرب والمتدرب؟ لماذا؟
٧ ـ ما العناصر الأربعة التي يجب أن تفكر فيها عند تطوير حالة دراسية؟
٨ ـ وفق أي شروط يمكن استخدام أسلوب الحالة الدراسية في التدريب؟

التطبيـــق

بوصفك مدرباً بمنظمة ذات عضوية كبيرة تخدم الجمهور، تودّ تدريب عدد كبير من المتطوعين على استخدام وسائل الإعلام لترشيد الرأي العام بشأن بعض القضايا. لديك ميزانية محدودة وعدد قليل من المتطوعين وتسهيلات تدريب قليلة، ومدربان اثنان فقط.

١ ـ اختر أربعة أساليب تدريب يمكنك استخدامها.
٢ ـ رتّب هذه الأساليب من حيث إمكانية فعاليتها، واشرح سبب هذا الترتيب.
٣ ـ اكتب نص إعلان إلى الإعلان عن المتدربين.
٤ ـ طوّر حالة للدراسة يمكن استخدامها في هذا الموقف.

الفصل

٣١

تخطيط وتنفيذ برنامج تدريبي

أولاً: التخطيط الناجح للبرامج

أ ـ مبادىء أساسية

ب ـ أسلوب التدرج – خطوة خطوة

ثانياً : التنفيذ

أ ـ القيود على الموارد

ب ـ المتابعة

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد مختلف أجزاء البرنامج الذي تخطط له.
- وضع جدول عملي للنشاطات.
- وضع طريقة لمتابعة التنفيذ.

أولاً: التخطيط الناجح للبرامج

أ ـ مبادىء أساسية

كثيراً ما ينشأ التخطيط الناجح للبرامج مباشرة من اهتمامات المشاركين واحتياجاتهم. ويكون تخطيط البرامج على أفضل وجه إذا بني على أساس الموضوعات التي تلبي الاحتياجات المطلوبة للمشاركين، وليس لمجرد توافر الأشخاص والموارد.

ويجب على أولئك الذين سينفذون البرنامج ويشاركون فيه أن يكونوا قادرين على الإسهام في إعداد الخطة، فالناس عامة يعملون بحماسة شديدة في البرامج التي أعدوها أو ساهموا في صنعها. وعلينا أن نسجل عملية التخطيط بالكامل كي تفيدنا في تقويم برامج المستقبل وتوجيهها.

ب ـ أسلوب التدرج– خطوة خطوة

علينا وضع معالم الخطط لسنة كاملة أو لمدة أطول، وذلك لربط جميع البرامج في خطة متكاملة ذات أهداف بعيدة المدى.

وغالباً ما يحدث الإخفاق في تخطيط البرامج عند غياب التفكير الجيد في تفاصيل كيفية تنظيم البرنامج. وهذا يتطلب دائماً إجابات تفصيلية عن هذه الأسئلة: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ كيف؟ وكم؟

ومن المسائل ذات الأهمية الكبرى في تخطيط البرنامج ما يلي:

١) **الزمن:** حدِّد جدولاً زمنياً يغطي المواعيد النهائية لاستكمال المهام والنشاطات الضرورية لتنفيذ البرنامج.
٢) **الأموال:** قدِّر تكلفة البرنامج، وحدد مصادر الأموال الممكنة، وضع ميزانية وخطة للطوارىء والالتزاماتَ في حالة الإلغاء. وإذا توقعت عجزاً في الميزانية، فكر في السبل الممكنة لتغطيته، ومنها عرض القضية على المشاركين في جلسة ومطالبتهم بالتبرع لسد العجز.
٣) **المكان والمعدات:** احجز تسهيلات لجميع عناصر البرنامج، وجهز المعدات والمتطلبات الالكترونية اللازمة.
٤) **القيادة:** اعهد بالمهام والمسؤوليات لأولئك القادرين على قيادة الآخرين. وزّع الواجبات بين عدد مناسب من الأشخاص، بدون تجزئتها كثيراً إلى الحد الذي يصعب معه التنسيق.
٥) **المواد:** احصل مقدماً على الكتب والمطبوعات والمواد التدريبية الأخرى، للاستفادة منها كمراجع، ولتوزيعها أثناء البرنامج.
٦) **التقويم:** حدِّد المعايير التي تستخدم لتقويم نجاح البرنامج أو فشله.

ثانياً: التنفيذ

أ ـ القيود على الموارد

غالباً ما يكون انعدام الموارد للبرامج هو العقبة الرئيسة. من تلك الموارد المال والمتحدثون والأشخاص الناشطون، القادرون على العطاء، والأفكار والضوابط، والأفلام، والمادة المطبوعة، وما شابه ذلك. وعلى لجنة تخطيط البرنامج أن تعرف من أين تحصل على ما يلي:

١) **ملفات وسجلات حديثة عن جميع المصادر والموارد.**
٢) **قائمة بالأعضاء تتضمن معلومات عن المؤهلات الخاصة للاعضاء واهتماماتهم وخبراتهم.**
٣) **نظام للمكتبة ومقتطفات من الكتب والدوريات والكتيبات عن الموضوعات ذات الأهمية وعن البرامج الأخرى.**
٤) **نظام للملفات للاحتفاظ بالبيانات عن السياسات والأهداف، والتشريعات التي تؤثر على المنظمة، وسجلات جهودها وإنجازاتها السابقة.**

٥) دليل الأشخاص الناشطين الذين يمكن أن تسند إليهم أدوار القيادة أو ممن لديهم الخبرة المطلوبة من خارج المنظمة.

٦) دليل المصادر الإضافية مثل الأفلام والكتب والأشرطة وغيرها. قد يتوفر بعضها من المقر الرئيس للمنظمة المحلية، أو في المكتبة المحلية أو المؤسسات الحكومية المعنية، أو الكليات، أو دوائر أصحاب الأعمال.

وغالباً ما تشكل ندرة الموارد المالية المتاحة العقبة الأساسية في سبيل التخطيط الناجح للبرنامج التدريبي وتنفيذه. وللتغلب على ذلك، نضع ميزانية للدخل والمصروفات منذ المراحل الأولى للتخطيط. وعلينا إذا ما ظهر عجز أن نراجع إمكانية خفض المصروفات، مع القيام بجهود مركّزة لجمع الاموال النقدية أو العينية كتذاكر الطيران والمطبوعات وفواتير الهاتف وخدمات السكرتارية، وغير ذلك.

ب ـ المتابعة

تتوقف جودة الخطة على حسن الطريقة التي تنفذ بها. ويساعد الجدول المرفق أدناه على مراقبة سير العمل. ويفضّل أن نعهد إلى شخص معين، إذا أمكن، مهمة مراجعة ما أحرز من تقدم في جميع الإجراءات مع الإبلاغ عن أي انحراف عن الخطة.

نموذج لجدول متابعة الاجراءات

(أضف أية تفاصيل أخرى بحسب الحاجة)

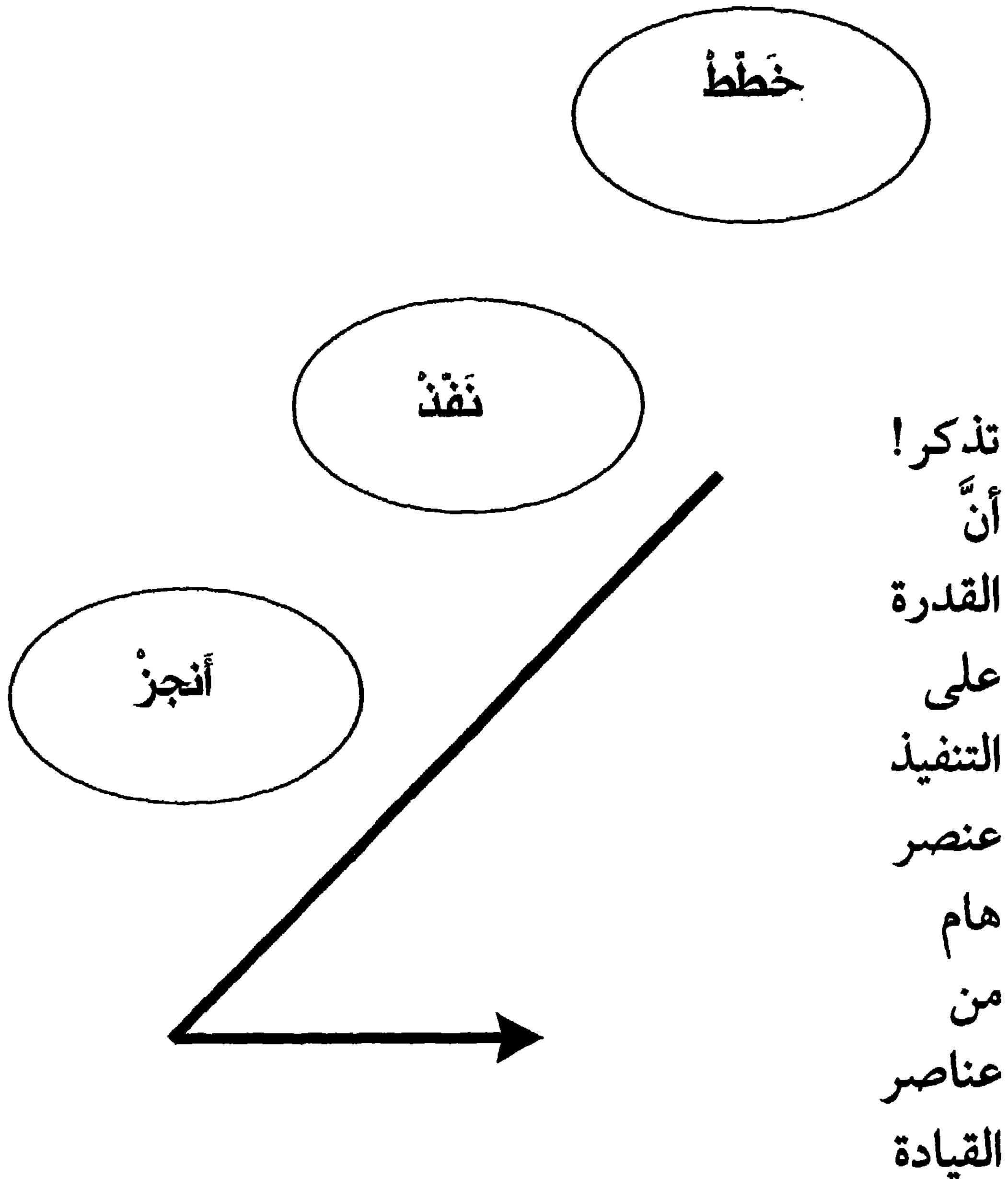
	الشخص المسؤول / الأشخاص المسؤولون	الاحتياجات المادية والبشرية	التكاليف	مصادر التمويل	الموعد النهائي
التسهيلات					
المتحدثون					
الترتيبات					
الدعاية والإعلان					
الطعام					
الدعوات					
رسائل شكر					
(أضف ما تريد)					

نموذج مقترح لبرنامج يومي:

● الاستيقاظ	
● الإقامة لصلاة الفجر	
● تذكرة	١٠ دقائق
● حلقة / دراسة القرآن	٣٠ دقيقة
● الاغتسال	٣٠ - ٤٥ دقيقة
● طعام الإفطار	٨,٣٠ - ٩,٠٠
● الجلسة الأولى	٩,١٥ - ١٠,٣٠
● استراحة	١٠,٣٠ - ١١,٠٠
● الجلسة الثانية	١١,٠٠ - ١٢,٣٠ بعد الظهر
● الاقامة لصلاة الظهر	١,٠٠
● طعام الغداء	
● فترة حرة / رياضة	
● الإقامة لصلاة العصر	
● الجلسة الثالثة ورش عمل (٣ - ٤ مجموعات)	٤,٠٠ - ٦,٠٠
● الإقامة لصلاة المغرب	
● طعام العشاء	
● الجلسة الرابعة تقارير المجموعات	٧,٣٠ - ٨,٣٠
● تقويم وانطباعات	٩,٣٠ - ٩,٤٥
● الإقامة لصلاة العشاء	١٠,٠٠
● راحة	١٠,١٥

خلاصة القول:

عندما نقول كل ما لدينا ونبذل كل ما بوسعنا، فلا يهم كم من المشقة تكبدنا ولا كيف خططنا. المهم هو ماذا أنجزنا. ولن نستطيع أن ننجز دون أن ننفذ بحكمة.



المنـاقشـة

١ ـ من الذي يجب أن يشترك في تصميم البرنامج؟
٢ ـ كيف تستخدم الجدول الزمني في تطوير البرنامج؟
٣ ـ ما أهم معوقات الموارد في التخطيط؟
٤ ـ كيف تستخدم قائمة الضوابط للمساعدة في تنفيذ البرنامج؟

التطبيـــق

قرَّر نائب الرئيس للتدريب بالجمعية المركزية المتحدة تنظيم برنامج تدريب لتحسين الكفاءة الإنتاجية لمدة ٣ أيام في مركز للمؤتمرات في بلدة صغيرة. المتدربون هم رؤساء لثلاثين وحدة محلية منتشرة في حدود دائرة نصف قطرها ٣٠٠ ميل. وقد تحددت مصروفات الاشتراك بـ ٤٥ دولاراً للشخص، أما أتعاب المدربين الاثنين من خارج الجمعية فهي ٧٥٠ دولاراً لكل منهما.

١ ـ أذكر خمس قوائم ضوابط وجداول يمكن أن تستخدمها لتخطيط وتنفيذ البرنامج المذكور.

٢ ـ ضع تصميماً للبرنامج يتضمن جدولاً للنشاطات.

٣ ـ ضع ميزانية توضح جميع الإيرادات والمصروفات.

٤ ـ اكتب رسالة ترغيب إلى المشاركين تشرح لهم أهم ملامح برنامجك.

الباب الخامس

مخيمات الشباب بين النظرية والممارسة

أصبحت مخيمات الشباب مؤسسات ذات شأن هام في العمل. وعلى الرغم من عدم اقتصارها على التدريب في حد ذاته، فإن معظم أنواع معسكرات الشباب تهدف إلى تنمية الصفات اللازمة للقيادة والمهارات التي تتطلبها. ومعسكرات الشباب فرصة لتعزيز المهارات وتقويتها وممارستها في بيئة نموذجية.

ويعالج هذا الجزء من الدليل أهداف معسكرات الشباب والإعداد لها وتصميم برامجها والمشاركة فيها ومناهجها الدراسية وأنشطتها وتقويمها. كما يشتمل هذا الجزء على فصل في السلوك الإسلامي، ويبيّن سبل فهم معسكرات الشباب وكيفية استخدامها للتدريب القيادي.

الباب الخامس

مخيمات الشباب بين النظرية والممارسة

الفصل

٣٢

أهداف مخيمات الشباب

أولاً: الأهداف

ثانياً: موضوعات مقترحة

أ - المعارف الإسلامية والعامة

ب - التربية البدنية والفنون

ج - المهارات الإدارية والتنظيمية

د - المشروعات المجتمعية

هـ ـ المساعدة الخاصة

ثالثاً: قائمة المراجع

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد الغرض من مخيمات الشباب.
- تحديد نوع التدريب الذي يقدم في المعسكر.
- تحديد مجالات التدريب ومكانها من البرنامج.

أولاً: الأهداف

تعد معسكرات الشباب من أهم الأساليب الناجحة لتدريب القادة المأمولين والمعسكر هو توليف من بيئة ذات طبيعة خاصة ومجموعة من النشاطات المعدة لتلائم الشباب. ونحن عادةً ما نقوم بتنظيم معسكرات الشباب وفي ذهننا الأهداف التالية:

- تقوية إيمان المشاركين، وزيادة معرفتهم والتزامهم بالعقيدة عبر معايشة هادفة موجهة.
- تنمية الشخصية القيادية.
- تنمية المهارات اللازمة للعمل البنّاء.
- إتاحة الفرص لاكتساب الخبرة العامة المتعلقة بالحياة الجماعية.
- إيجاد فهم وفرص لتنمية روح الأخوة الصادقة تلقائياً.
- تقوية أواصر التعارف والأخوة أملاً في أن تثمر تعاوناً جاداً في المستقبل.

والغرض الرئيس لمعسكرات الشباب هو تحقيق هذه الأهداف عن طريق الوسائل التالية، بعضها أو كلها:

أ - المعارف المختلفة وتنمية المهارات العامة والتدريب على الفنون العملية.

ب - التدريب على المهارات الإدارية والتنظيمية.

ج - اكتساب الخبرة من خلال المشاركة في شؤون المجتمع.

د - برامج خاصة لمساعدة الشباب.

علينا أن نختار الموضوعات المناسبة، لمختلف الشروح والعروض أثناء برنامج المعسكر، وطبقاً لاحتياجات المشاركين وبيئاتهم وأعمارهم وقدراتهم الذهنية. كما أن تكليف المشاركين في المعسكر بمشروعات فردية أو جماعية للعمل الاجتماعي في البلدة المجاورة لموقع المعسكر فكرة تدريبية حسنة. ويمكن لأي مجتمع أن يقدم عدداً من تلك المشروعات. وننصح بإجراء اتصالات أولية مع المؤسسات المحلية مقدماً، لتسهيل ترتيبات العمل الاجتماعي أثناء انعقاد المعسكر. وسوف ترحب معظم المؤسسات بالمساعدة. ونورد فيما يلي قائمة بالموضوعات والمشروعات الممكنة. وبعد مراجعة القائمة، جرّب هذه المحاولة: اكتب بنفسك قائمة بالأشياء الخاصة التي تفي باحتياجات مخيم شباب، قد يطلب منك إقامته.

ثانياً : موضوعات مقترحة

أ ـ المعارف الإسلامية والعامة

- مفهوم التوحيد والعقائد
- الأخوّة : كيف نحققها
- مراجعة للآداب والثقافة الإسلامية
- السمو فوق الحواجز القومية
- الشؤون والقضايا الدولية
- وحدة الأمة
- حاضر الأمة وأمراضها
- مصادر المعرفة

- مصادر الشريعة الإسلامية
- محبة الله سبحانه وتعالى
- فقه الصلاة
- فقه ومعنى الصيام
- فقه الزكاة والحج
- سيرة الرسول محمد عليه السلام
- دروس من السيرة النبوية
- مفهوم الحياة وهدفها في الإسلام
- حب الرسول عليه السلام
- كيف نتعامل مع القرآن ؟
- كيف نتعامل مع السنة؟
- كيف نتعامل مع تراثنا؟
- كيف نتعامل مع الحضارة الغربية؟
- كيف انتشر الإسلام؟
- الدعوة الإسلامية - مسؤوليتنا
- الصحوة الإسلامية
- الصبر
- كيف نبني الشخصية الإسلامية الحضارية؟
- مقومات الأسرة المسلمة
- المحظورات في الإسلام
- الإسلام والديانات الأخرى : دراسة مقارنة
- الحركات الإسلامية
- دور الشباب في إصلاح الأمة
- الذِّكر وأثره في التربية الشخصية
- الهجرة: نقطة تحول
- المرأة ودورها الاجتماعي
- مفهوم العقوبة في الإسلام

- النظام الاقتصادي في الإسلام
- النظم الاجتماعية والسياسية في الإسلام
- الشورى والقيادة في الإسلام
- الدولة الإسلامية
- فكرة الوقف وتاريخها
- التنظيم في الإسلام
- أدب الاختلاف في الإسلام
- مقاصد الشريعة
- مفهوم الاحسان
- إسلامية المعرفة
- كيف تكون صالحاً مصلحاً ؟
- البديل الحضاري الإسلامي

ب ـ التربية البدنية والفنون

- الفنون
- فن الخط
- الرسم
- الكشافة
- الدفاع عن النفس
- الإسعافات الأولية
- الترفيه في الإسلام
- الرياضة في الإسلام
- العقل السليم في الجسم السليم

ج ـ المهارات الإدارية والتنظيمية

يمكن اختيار عدد من المواضيع في هذا المجال من هذا «الدليل». وفيما يلي بعض الأفكار الأخرى المقترحة:

- إعداد الميزانيات

- إعداد جدول النشاطات
- إعداد جدول المشاريع
- كيف تخدم عن طريق المنظمات الاجتماعية
- كتابة مقترحات المشاريع
- خصائص وحركيات العمل الجماعي وروح الفريق

د ـ المشروعات المجتمعية

- العمل المستديم أو التطوعي (الروتيني) في المراكز الإسلامية
- المساعدة في «احتفالات العيد»
- المساعدة في النقل
- تبليغ الرسائل
- التقارير الإخبارية
- بث المعلومات
- الزيارة لتعزيز الروابط الأخوية
- رعاية الأطفال
- الإسعافات الأولية
- مدارس الأطفال
- السلوك العام (ورشة عمل)
- عندما تصبح أباً / عندما تصبحين أمّاً (مسؤولياتك)
- الجمع بين الأمومة والعمل
- المهن والوظائف - كيف تختارها
- المشاركة في مجموعات الضغط والمتابعة
- تدريس مساقات التنمية الذاتية
- التطوع في الكشافة
- جمع الأموال للأغراض المحلية
- إطعام الجوعى
- زيارة المسنين ومساعدتهم

● العلاقة بين الوالدين والابناء

● مساعدة اللاجئين

● تنظيم فصول محو الأمية

● الرد على الافتراءات والشبهات

هـ ـ المساعدة الخاصة

● فرص التنمية الذاتية

● مشكلات المدارس العامة

● كيفية التعامل والتفاعل بين الآباء والمدرسين والأقران

● الزواج

● الاستشارات العائلية

● الاستشارات المهنية

● التوظيف

● الفرص التعليمية والمنح الدراسية

● كيف تلتحق بالجامعات

● القروض للأعمال الصغيرة

● النشاطات الشبابية العالمية والمحلية

إن الهدف من معسكرات الشباب هو تقديم برنامج جيد في المجالات الموضحة آنفاً. ويتحتّم أن تكون غاية البرامج وجميع النشاطات التماس رضوان الله سبحانه وتعالى. إن علينا مسؤولية إعداد أنفسنا للقيام بدور المحسنين في هذه الحياة وهو تحقيق الخير والعدل والرشاد. وعندما نسعى جاهدين، سنفوز بعون من الله وتوفيقه كما وعدنا في القرآن الكريم:

﴿وَلَقَدْ سَبَقَتْ كَلِمَتُنَا لِعِبَادِنَا الْمُرْسَلِينَ ۝١٧١ إِنَّهُمْ لَهُمُ الْمَنصُورُونَ ۝١٧٢ وَإِنَّ جُندَنَا لَهُمُ الْغَالِبُونَ ۝١٧٣﴾ (الصافات)

ثالثاً: قائمة المراجع

بالإضافة إلى القرآن وتفاسيره المشهورة والمصادر المعروفة في الحديث والسيرة، هناك عدد من المراجع التي يمكن أن تتوافر في المكتبات المحلية أو الجامعية. ويمكن الاستفادة من القوائم الموجودة لدى أي موزع معروف للكتب كمصدر هام لإعداد قائمة بالمراجع في مختلف الموضوعات.

المناقشة

١ ـ كيف يمكن أن يتدرب المشاركون في مخيمات الشباب على العمل لخدمة المجتمع؟
٢ ـ كيف يمكن أن يؤدي المخيم مهمة منتدى لتقديم النصح؟
٣ ـ ما الأهداف الرئيسة لمخيم الشباب؟
٤ ـ هل يستطيع التدريب المهني أن يلعب دوراً في مخيم الشباب؟ كيف؟

التطبيق

بوصفك منسقاً لنشاطات الشباب، فقد طلب منك تنظيم برنامج للشباب. ولقد قررت بناء على ذلك تنظيم مخيم شباب لمدة أسبوع كامل بمشاركة عدد من الأساتذة الجامعيين لتقديم مختلف أجزاء البرنامج. وقد علمت أن الشبان المشاركين جدد على العمل الشبابي، وأنهم يدرسون بمختلف المعاهد الجامعية، وأذكياء بوجه عام، ولهم مستقبل واعد في العمل.

١ ـ اشرح لماذا اخترت مخيم الشباب كوسيلة تدريب في هذه الحالة.

٢ ـ اذكر أنواع التعليم والتدريب التي تعتزم تضمينها في برنامج المخيم ونسبها المقترحة.

٣ ـ بالنظر إلى خلفية المشاركين وإمكاناتهم، اذكر الطرق التي يمكن أن تدربهم بها على العمل لخدمة المجتمع.

٤ ـ ضع قائمة ضوابط لتوضيح إجاباتك عن الأسئلة الثلاثة المذكورة آنفاً.

الفصل

٣٣

إعداد المخيم ـ الترتيبات العملية

أولاً : اختيار الموقع
ثانياً : التسهيلات العملية
أ ـ تخطيط المساحات
ب ـ طريقة وضع الشاشة
ج ـ المراسلات
د ـ دورات المياه
ثالثاً : الموازنة
رابعاً : اختيار المشاركين
أ ـ من الخارج
ب ـ من الداخل
ج ـ الاستقبال

أهداف الفصل

لدى استكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد العوامل الأساسية في اختيار المواقع.
- تحديد العناصرالرئيسة لميزانية المخيم.
- تحديد الطرق الرئيسة لاختيار المشاركين.

أولاً : اختيار الموقع

لإنجاح المخيم، علينا أن نبذل جهوداً في اختيار مكان يوفّر بيئة ملائمة لا يعتريه أدنى تشويش، مكان

يتيح جواً من الحرية والبساطة ويعزز روابط الأخوة. كذلك، يجب توفر غرف للاجتماعات والتدريس، وقاعات للطعام، وصالة للألعاب الرياضية وصالات للجلوس وغرف للإسعافات الأولية ومكتبة ومطبخ ومستودع ومكتب. ويستحسن وجود مساحة مكشوفة وبحيرة ومناظر وأشجار طبيعية جميلة، للنشاطات التي تقام في الهواء الطلق.

بوسعنا أن نختار موقعاً يقع في منطقة ريفية أو حضرية. ويحتاج الموقع الريفي إلى منطقة مشجرة مع مساحة خالية ومياه صالحة للشرب داخل الموقع أو بالقرب منه ومبان أو مواقع خيام للنوم ولنشاطات البرنامج. أما الجبال والأنهار والبحيرات وشاطىء البحر فهي تضيف فرصاً أخرى للنشاطات الترفيهية، كالسباحة والتجوال، كما أن المواقع التاريخية أو الأثرية يمكن أن تتيح خبرة تعليمية قيّمة.

من ناحية أخرى، فإن المواقع الموجودة في المدن تتيح مجموعة متنوعة من التسهيلات القريبة التي يسهل الوصول إليها. فالمتاحف، والآثار والمنتزهات، والمصانع، والكليات الجامعية تتيح برامج متطورة للمعسكر. كما أن الملاعب الرياضية وحمامات السباحة في المدارس القريبة أو في المدينة يمكن الاستفادة منها، بالإضافة إلى ما يتوفر في الموقع الرئيس للمعسكر بالمدينة.

وعادة ما تكون البرامج التي تعقد في بيئة ريفية أكثر نجاحاً من معسكرات المدن، لأن الريف يتيح مكاناً رحباً في الهواء الطلق ومنعزلاً وبعيداً عن المنغصات اليومية. تبدأ عملية التخطيط لاختيار الموقع في وقت مبكر، أي قبل ستة أشهر أو سنة من الموعد. وعلى المنظمة التي ستقيم المعسكر أن تشكل لجنة لهذا الغرض. ويمكن لهذه اللجنة أن تفوض لجاناً فرعية للقيام بمهام محددة، مثل البحث عن الموقع وتقويم المواقع المتاحة والتفاوض على المواقع المفضلة. ويؤخذ بعين الاعتبار التكلفة ومركزية الموقع وسهولة الوصول إليه وقربه من التجمعات السكانية والجاليات وتوفّر القوى العاملة المحلية. ويجب أن يتأكد المنظمون أن المشاركين لن يتعرضوا لمناظر غير لائقة على الشواطىء أو حول حمامات السباحة الواقعة بالقرب من مكان المعسكر. وينبغي تجنب المناطق التي ترتفع معدلات الجريمة فيها.

ثانياً : التسهيلات العملية

هذه بعض البنود المهمة لإعداد التسهيلات العملية :

أ- تخطيط المساحات

يحتاج كل نوع من النشاطات إلى حجم ونوع معين من المساحة. ففي حالة الاجتماعات مثلاً، نقوم بتقدير حجم الغرفة بالقدم المربع للمساحة اللازمة للجلوس ووضع المعدات والممرات. ولا يجوز أن

تكون الغرفة كبيرة جداً أو صغيرة جداً. وعادة ما تقسّم الغرفة الكبيرة جداً إلى قاعات صغيرة بواسطة حواجز متحركة لإيجاد شعور بالتقارب والألفة. وفيما يلي بعض القواعد المتعارف عليها لتخطيط المساحات.

نوع النشاط	المساحة المطلوبة بالتقريب للشخص الواحد (قدم مربع)
غرف الاستقبال	٩ - ١٠
الطعام	١٢ - ١٣
أماكن الجلوس في القاعة	٩ - ١٠
أماكن الجلوس في غرفة الدراسة	١٥ - ١٧
أماكن الجلوس في المؤتمر	٢٣ - ٢٥
مكان الصلاة	٧ - ٨

ب ـ طريقة وضع الشاشة

سواء كانت الشاشة لعرض الشرائح أو الصور الشفافة أو الأفلام لا بد من وضعها بحيث يستطيع المشاهدون رؤيتها بسهولة وراحة. وكثيراً ما يحدث العناء أو الإجهاد نتيجة لارتفاع الشاشة أو بعدها أو وجود عوائق. والقاعدة المتبعة أن المسافة بين الشاشة والصف الأمامي من المقاعد تكون مقدار عرض الشاشة مرتين. أما من المقدمة حتى المؤخرة، فإن جميع صفوف المقاعد لا تزيد في العمق على أكثر من مقدار عرض الشاشة بأربع مرات. ولا يزيد عرض الصف عن مقدار ثلاثة أمثال عرض الشاشة. وتوضع الشاشة على ارتفاع يسمح للجالسين في الصف الأخير برؤية أسفل الشاشة دون عائق من رؤوس الجالسين أمامهم.

ج ـ المراسلات

لا يسمح بالمراسلات والمقاطعة أثناء البرامج. ومع ذلك فقد تكون الاتصالات بين المشاركين ضرورية في بعض الأحيان. ويمكن أن يسمح بذلك عن طريق وضع لوحة رسائل بحروف أبجدية في موقع متوسط وتعيين شخص لتلقي الرسائل وتوزيعها على اللوحة. ولا ننصح بوضع هاتف في قاعة الدروس والمحاضرات أو بث الرسائل أو البيانات عبر مكبر الصوت في مثل ذلك المكان.

د ـ دورات المياه

تؤخذ في الاعتبار الحاجة إلى الوضوء عند تقرير حجم دورات المياه ومكانها. ويجب أن تكون دورات المياه كافية، بحيث تستوعب المشاركين رجالاً ونساءً، مع مراعاة الأطفال إن وجدوا، ونفضل أن تكون هذه الدورات قريبة من غرف الاجتماع مع ممرات مناسبة إلى أماكن الصلاة.

ثالثاً: الموازنة

إن إعداد الموازنة والتقيد بها أمر هام جداً لنجاح برنامج المعسكر. ويجب البدء بتدوين جميع أوجه المصروفات ومصادر الدخل الممكنة، كما ينبغي تدبير العجز عن طريق جهود تحصيل الأموال اللازمة في وقت مبكر من الإعداد.

يكون التعاطي مع إعداد الموازنة كعملية اتخاذ القرار. ويتم ذلك بدراسة البدائل في شراء اللوازم أو الخدمات واختيار ما يتمشى مع أهداف البرنامج من حيث النوعية والتكلفة.

عموماً تعّد مصاريف السفر جزءاً رئيساً من ميزانية المعسكر، وتعتبر أية جهود لخفض تلك المصاريف مفيدة جداً. ويجب تشجيع المشاركة في ركوب السيارات إن أمكن. أما في حالة السفر بالطائرة فيحرص على شراء التذاكر المخفضة مبكراً من (٧ ـ ٣٠ يوماً قبل موعد السفر، وحسب السوق) لتوفير أكبر قدر ممكن من التكلفة، إذ إن كثيراً من شركات الطيران تقدم أجوراً تنافسية بين مدن معينة.

رابعاً: اختيار المشاركين

مما لا شك فيه أن المرشحين لمعسكر تدريب عادة ما يكونون مسلمين ملتزمين صادقي الولاء لأمتهم. ويهدف برنامج المعسكر إلى جعلهم قادة في المستقبل، لذلك علينا أن نختار الشباب لا على أساس التزامهم الحالي فقط، بل وايضاً لرغبتهم في خدمة المجتمع أيضاً. ولا بد أن نلتزم بحدود السن المختارة للمعسكر. فكلما تفاوتت أعمار المشاركين كثيراً تصعب إدارة المعسكر، مما يقلل من احتمالات نجاحه.

وثمة طريقة جيدة للاختيار، وهي إجراء مسابقات على شكل كتابة مقالة أو الإجابة عن مجموعة من الأسئلة. ويجوز إجراء المسابقة على المستويات المحلية، ثم نجعل الفائزين يتنافسون على مستوى المناطق، ثم على المستوى القومي. ونختار للمعسكر المتبارين الذين يحصلون على درجات فوق مستوى معين. ومهما كانت الوسيلة المتّبعة، يتم الإعلان عن المسابقة بشكل واسع، كي نتمكن من اختيار أفضل المرشحين.

أ ـ من الخارج

على الممثلين الإقليميين أو على رئيس قسم الإعلان الاتصال بمختلف المنظمات في كل مدينة أو مقاطعة عن طريق الخطابات والفاكسات والبرقيات والمحادثات الهاتفية، وعلى رؤساء تلك المنظمات انتقاء الشبان النابهين من مجموعة الأعمار المختارة، باختيار المشاركين الشبان حسب المعايير الثابتة وليس لاعتبارات عاطفية.

ب ـ من الداخل

يطلب من اللجنة المحلية الاتصال بمختلف المنظمات بالمدينة للمساعدة في الاختيار.

ج ـ الاستقبال

تعيّن لجنة استقبال محلية، تتألف من أشخاص يمثلون مختلف المنظمات المحلية، لاستقبال المشاركين عند وصولهم واصطحابهم إلى الموقع. ويبدأ البرنامج بحفل افتتاح قصير. وقد يكون من المفيد دعوة المسؤولين المحليين للمشاركة في الافتتاح والتعرف على أهداف المخيم، وبعد حفل الافتتاح نناقش الغرض من المعسكر، وإدارته، وقواعد السلوك فيه، وتوزيع المسؤوليات، في جلسة للتوجيه والتعارف منذ البداية.

المنـــاقشـــة

١ ـ ما الفروق الرئيسة بين المواقع في الريف والمدينة؟

٢ ـ لماذا كانت غرفة الاجتماعات الكبيرة لا تقل سوءاً عن غرفة الاجتماعات الصغيرة؟

٣ ـ ما الطريقة الجيدة لاختيار المشاركين المؤهلين للمخيم؟

٤ ـ ما هو أعلى بند في مصروفات المخيم؟ وكيف نخفّضه؟

التطبيـــــق

أنت رئيس لجنة الترتيبات العملية لمخيم الشباب، وعليك أن تختار موقعاً ملائماً من بين عدة مواقع مقترحة وإعداد ميزانية تؤمّن الاكتفاء الذاتي للمعسكر، فضلا عن اختيار المشاركين. وسيعقد هذا المعسكر التدريبي على المستوى القطري لإعداد قادة المنظمة في المستقبل. أمامك ستة أشهر لإجراء جميع الترتيبات.

١ ـ اشرح أسباب اختيارك للموقع.

٢ ـ قم بإعداد خطاب عام للاعلان عن المعسكر للمشاركين الراغبين، موضحاً ما يؤهلهم له.

٣ ـ ضع ميزانية للمعسكر تذكر فيها أفضل مستوى للإنفاق وأدنى مستوى ممكن. اشرح وبرِّر التخفيض الذي أجريته على الميزانية.

الفصل ٣٤

تصميم البرنامج - الاعتبارات العامة

أولاً: عناصر تصميم البرنامج

أ - أساسيات جدولة البرنامج

ب - اختيار المتحدثين

ج - استخدام الوسائل السمعية والبصرية

د - الترفيه والألعاب الرياضية

هـ - جلستا الافتتاح والختام

ثانياً: وضع برنامج يومي

أ - عناصر جدولة البرنامج

ب - تنظيم أوقات البرنامج اليومي

ج - نموذج مقترح للبرانامج اليومي

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد أهم الاعتبارات في البرمجة.
- اختيار المتحدثين المناسبين والتخطيط الحصيف لاستعمال وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.
- إعداد برنامج يومي مناسب لمخيم الشباب.

أولاً : عناصر تصميم البرنامج

إنّ مخيمات الشباب، كما أسلفنا، هي من أهم الوسائل الفعالة لتدريب الشباب على القيادة. ويشير اصطلاح «مخيمات الشباب» عامة إلى برنامج من النشاطات يتوزع على مدة تمتد من أسبوع إلى عدة

أسابيع في بيئة منعزلة إلى حد ما. بهدف تدريب قادة المستقبل الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٠ و٣٠ سنة. وقد نوقشت مختلف أوجه التدريب في الفصول السابقة من هذا الدليل. أما هذا الفصل والمواد الأخرى في هذا الجزء فستركز على الجوانب العملية لتنظيم مخيمات الشباب وادارتها.

البرنامج الجيد هو سر نجاح معسكرات الشباب. وفي هذا القسم سوف نتعرض لبعض الاعتبارات العامة والخاصة في إعداد البرنامج مع تقديم مخطط لجدول يمكن استخدامه. لكن علينا أن نفصل كل برنامج بعناية بحسب نوعية المشاركين فيه، وأن نسعى، كلما أمكن، إلى الحصول على بعض عناصر البرامج من المشاركين أنفسهم. وتساعدنا المعلومات الشخصية الخاصة بالمشاركين في تحديد مستوى ونطاق البرنامج الذي يمنحهم الفائدة الجُلى.

تقوم لجنة البرنامج المكونة من ٣ ـ ٥ أشخاص بالإضافة إلى ممثل للشباب، بإعداد برنامج للمعسكر. ويصمم البرنامج بعناية لإيجاد جو إسلامي، وتعزيز روح الفريق، وتنمية الشخصية الحضارية، وتشجيع الالتزام بين الشباب. ولا بد من استخدام مجموعة متنوعة من أساليب التدريب كما سبق أن ذكرنا، كالمحاضرات وورش العمل والتمارين والبيانات العملية وغيرها. ويخصص وقت للألعاب الرياضية والنشاطات الترفيهية.

وفي ضوء أهداف المعسكر يمكن اختيار الموضوعات المناسبة لتقديمها. وتوجد بعض الموضوعات المقترحة في الفصل٣٢ من هذا الدليل.

أ ـ أساسيات جدولة البرنامج

ناقشنا في الفصل ٣١ بشيء من التفصيل كيفية جدولة البرنامج. وسوف نقتصر هنا على التنويه مجدداً بالمبادىء الأساسية لجدولة برنامج معسكر الشباب.

والغرض من جدولة البرنامج هو تبسيط مهمة الإدارة، وتنسيق مختلف النشاطات، وتحقيق راحة المشاركين، مما يؤدي إلى تحسين المناخ التعليمي في المعسكر. وفيما عدا يوم الافتتاح يبدأ البرنامج اليومي بالاستيقاظ لصلاة الفجر، لأن الاستيقاظ المبكر يعني الاستفادة من الراحة طوال الليل. كما أن البرنامج اليومي يختتم بصلاة العشاء، وبعدها يستعد المشاركون للنوم. ويجوز السماح بالدراسة أو القراءة الخاصة في حالات معينة للأشخاص الذين يستطيعون تأدية واجباتهم جيداً في اليوم التالي مع نوم أقل. وتخطط فترات الراحة بين الفجر والعشاء بحيث تسبق، أو تلي، النشاطات التي تستهلك طاقة المشاركين. فالمتدرب المرهق لا يتعلم جيداً، كما أن البرنامج المزدحم لا يحقق أهداف المعسكر.

إن مدة المعسكر وطبيعته تحددان كيفية توزيع مختلف النشاطات على المدة بأكملها. وعموماً، فإن النشاطات التي تتطلب إمكانات ذهنية يفضّل أن تمارس في وقت مبكر من اليوم، وفي الأيام الأولى من المعسكر. وتشمل هذه النشاطات الجلسات ذات الوجهة الأكاديمية التي تمتد مدة كل منها ساعة ونصف،

ويكون توقيتها في الصباح والمساء، حيث عندما تكون فيها القدرة الذهنية على الاستيعاب عالية. أما الألعاب الرياضية والنشاطات الخارجية والترفيهية والتي قد تشتمل على عروض سينمائية وما إلى ذلك، فيفضل جدولتها لفترات ما بعد الظهر وبداية المساء. وبهذا يستفاد من ضوء النهار مع توفير راحة منشطة للبدن بين الفعاليات الذهنية الرئيسة للبرنامج اليومي. ويراعى الحفاظ على هيكل الجدول ومنه أوقات الوجبات والصلاة من يوم إلى آخر تسهيلاً للفائدة العامة والانضباط.

وفي المخيمات التي تزيد مدتها عن أسبوع، يمكن تخصيص يوم كامل أو يومين لرحلات تعليمية خارج الموقع. وهذا يساعد على كسر الرتابة والملل، وإتاحة الفرصة لدراسة البيئة، وبث روح التحدي في المشاركين لممارسة بعض الأمور التي تعلموها. ويمكن تخصيص يوم آخر لجلسة مفتوحة للمناقشة وتبادل الأفكار بين المدربين والمتدربين. وتتراوح الموضوعات بين ما تمت دراسته حتى ذلك الوقت وبين موضوعات جديدة ذات أهمية عملية إلى موضوعات مثل واقع الأمة وحركة التوعية والشباب.

يمنح آخر يوم في أي مخيم فرصة للمشاركين لتقويم تجربة المعسكر ومناقشة خططهم وقراراتهم مع الآخرين. وهذا يساعدهم على ترجمة ما تعلموه إلى خطط للعمل. وبهذه الطريقة يتعرف المشاركون على المشكلات المتصلة على وسطهم الاجتماعي الذي جاؤوا منه، ويفكرون فيها وفي أثرها على الأمة عامة ومحيطهم الاجتماعي خاصة. وتساعد البيانات المكتوبة على مناقشة الجوانب البارزة بين المدربين والمتدربين.

ب ـ اختيار المتحدثين

بعد تحديدنا للمقررات الدراسية ووضعنا للجدول، يبقى الواجب الأهم اختيار المتحدثين والمناقشين، وغير ذلك من المقدمين الذين سيشاركون في مهمة التدريب. وقد ناقشنا في هذا الدليل صفات المدربين والأشخاص الذين يستعان بهم. ويمكننا أن نستعين بالمنظمات القطرية التي تحتفظ بقوائم المتحدثين المؤهلين. إلا أن من المهم اختيار المتحدثين القادرين على التخاطب مع المتدربين على المستويات الذهنية والنفسية المناسبة. فمن العبث أن تتحدث إلى جمهور من الحاضرين على مستوى رفيع جداً أو متدنٍّ جداً. ولا يصح أن نختار المتحدثين على اساس خبرتهم في مجالات محددة وحسب، بل ايضاً في ضوء مقدرتهم على ربط الأفكار بالمضمون الاجتماعي أو الثقافي أو التاريخي للمعسكر والمشاركين. وليس من المصلحة استقدام المتحدث نفسه في كل معسكر، كما لا يصح انتقاء المتحدث لمجرد شهرته وصيته.

ج ـ استخدام الوسائل السمعية والبصرية

سبق أن ناقشنا أنواع وأساليب الوسائل السمعية والبصرية. ولأن مواقع المعسكرات أقل تجهيزاً من

أماكن المؤتمرات، علينا أن نهتم اهتماماً خاصاً بتوفير الكهرباء ومستلزماتها من أسلاك ومعدات احتياطية. وربما يكون من الضروري إجراء بعض الترتيبات مقدماً حتى نضمن توافر المطلوب في غرفة المعرض. وإذا ما استخدمنا تقانة متقدمة، مثل العرض عن طريق الحاسوب، فلا بد من التأكد من الوجود التقني اللازم الكافي. ويجب اختبار جميع الأجهزة السمعية والبصرية في الموقع قبل العرض.

د ـ الترفيه والألعاب الرياضية

تشكل النشاطات الرياضية والترفيهية جزءاً هاماً من برنامج المعسكر، ويجب أن تنظم بشكل ملائم. فمن الضروري إتاحة وقت مناسب لهذه النشاطات مع التأكد من توافر المعدات المناسبة المأمونة في الوقت المناسب. ويمكن تقسيم المشاركين في المعسكر إلى فرق رياضية لكرة القدم والكرة الطائرة وكرة السلة والسباحة وغيرها. وفي المعسكرات التي توجد بها عائلات يجب أخذ الحيطة والعناية بالأطفال والأولاد والبنات خلقياً وجسمياً وأمنياً أثناء المعسكر. يركّز على النشاطات والمسابقات داخل المعسكر لأنها طريقة حسنة لإثارة الحماسة وروح التنافس بين اللاعبين وبين المشاركين في المعسكر من غير اللاعبين. وعلينا أن ننوه بالجهود الممتازة ونثني عليها وأن نقدم جوائز لمن يبرّزون في أدائهم.

هـ ـ جلستا الافتتاح والختام

تُعدّ جلستا الافتتاح والختام للمعسكر من أهم أجزاء البرنامج. ونحن في الغالب لا نولي هذه الجلسات الاهتمام اللازم بما يضمن نجاحها وفعاليتها.

يمكن أن تبدأ الجلسة الافتتاحية بتلاوة من القرآن الكريم مع ترجمة معانيه باللغة المحلية. وننتقي الآيات التي لها صلة بموضوع المعسكر بقدر الإمكان ونختار أفضل قارىء من بين الحاضرين لتلاوتها. بعد ذلك، يتحدث ممثلو المنظمة المضيفة والمشرفة للتعريف بأنفسهم وبدورهم في البرنامج. ثم يتم تهيئة المشاركين لما ينتظرهم من رئيس لجنة البرنامج ورئيس لجنة الترتيبات العملية. كما يمكن تقديم بعض الضيوف المختارين. وفيما يلي نموذج لجلسة الافتتاح التي يفضّل أن يرأسها رئيس المعسكر.

جلسة الافتتاح: الجمعة الساعة ٢:٣٠ ـ ٤,٠٠ مساءً:

٢:٣٠ ـ ترتيل من القرآن الكريم يتبعه ترجمة للمعاني باللغة المحلية.

٢:٤٠ ـ كلمة مسؤول المنظمة القطرية.

٢:٤٥ ـ كلمة مسؤول المنظمة المحلية المضيفة.

٢:٥٠ ـ كلمات المسؤولين من المنظمات الراعية الأخرى.

٣:٠٠ ـ حديث توجيهي لرئيس لجنة البرنامج وتقسيم المجموعات وتوزيع المسؤوليات الفردية.

٣:١٥ ـ حديث توجيهي لرئيس لجنة المخيم.

٣:٤٠ ـ رئيس المخيم يقوم بتقديم ضيوف مختارين.

٣:٤٥ ـ أسئلة من المشاركين.

٤:٠٠ ـ نهاية الجلسة بدعاء مناسب.

وتمهد الجلسة الافتتاحية للبرنامج الذي سيعقبها مباشرة، كما تُعدُّ المشاركين لموضوع المخيم.

أما الجلسة الختامية فلا تقلّ أهمية، إذ نختتم البرنامج بنهاية طيبة شيقة وننتهز المناسبة للتنويه بما أسهم به كل فرد في نجاح البرنامج، ونوجز بتركيز شديد أهم ملامح العروض والشروح التي قدمت، ونعرض مقترحاتنا حول كيفية الاستفادة مما تعلمه المشاركون. وفيما يلي نموذج لجلسة ختامية:

الجلسة الختامية: الأحد الساعة ٢:٣٠ ـ ٠٠ ,٤ مساء.

يفتتح رئيس لجنة المخيم الجلسة بحمد الله.

٢:٣٠ ـ ملاحظات ونصائح من ضيوف مختارين.

٢:٥٠ ـ موجز مركَّز للعروض والشروح التي تضمنها البرنامج.

٣:١٠ ـ تقديم النتائج والواجبات.

٣:١٥ ـ ملاحظات عامة من المشاركين.

٣:٣٠ ـ ملاحظات مسؤول المنظمة المحلية التي ترعى المخيم.

٣:٣٥ ـ ملاحظات مسؤول المنظمة القطرية.

٣:٤٠ ـ دعاء من القرآن والسنّة مع ترجمته إلى اللغة المحلية. يعقب ذلك أنشودة جماعية مناسبة ختامية للرحيل.

٤:٠٠ ـ نهاية الجلسة.

ملحوظة: يفضَّل إذا كانت مدة المخيم ثلاثة أيام أو أقل إجراء تقويم المخيم أثناء الجلسة الختامية. أما إذا كانت أطول من ذلك فتخصص جلسة تقويم كاملة وخاصة لذاك الغرض.

موقف عملي	هذا السؤال يجب أن يطرحه المنظمون لأي نشاط، سواء كان محاضرة أم مخيماً أو لقاءً اجتماعياً أو اجتماعاً عاماً أو قيام ليل. ضع الخطة بحيث يرجع المشاركون إلى بيوتهم بفائدة تذكر، وإلا فإن المناسبة ستنتهي ويطويها النسيان دون أي أثر محسوس، وعندها يظهر الأمر كله وكأنه تبديد للوقت والجهد والمال. وإذا ما وضع هذا السؤال موضع الحسبان منذ البداية، فإن المنظمين سيحرصون على أن يجني المشاركون بعض الفوائد الملموسة كحصيلة، يرجعون بها إلى بيوتهم لفائدتهم الخاصة ولإفادة العمل والمؤسسة في النطاق المحلي.
ما الفائدة التي أعود بها من هنا؟	

ثانياً: وضع برنامج يومي

أ ـ عناصر جدولة البرنامج

١ ـ قسّم اليوم إلى أقسامه الطبيعية مراعياً أوقات الصلاة ووجبات الطعام.

٢ ـ قدِّر الوقت اللازم لنشاطات محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة، على فترات الحضور الذهني وحركة نشاط المشاركين، مع مراعاة عدد المشاركين وأعمارهم ونوع النشاط وسعة مرافق الموقع، وعدد وأحجام المداخل والمخارج وظروف الطقس، والمسافة بين مختلف المرافق، وما إلى ذلك.

٣ ـ ضمِّن الجدول أوقات الاستعداد لفعاليات معينة، مثل الوضوء قبل الصلاة، والاغتسال قبل الفطور، وأمور أخرى.

٤ ـ اطلب رأي المشاركين والمشرفين أو المدربين.

٥ ـ جدول أنشطة كل قسم، ثم ضم أقسام الجدول معاً، لإكمال البرنامج اليومي. وإذا كان الجدول لأكثر من يوم، كرِّر الجدول اليومي مع إدخال التعديلات المناسبة مثل التسجيل في يوم الافتتاح والتقويم في يوم الختام.

ب ـ تنظيم أوقات البرنامج اليومي

الأيام في معظم مناطق العالم نوعان: طويلة في الصيف وقصيرة في الشتاء، مع التفاوت من مكان إلى آخر. في الأيام الطويلة، تشرق الشمس مبكرة وتغرب متأخرة. لذلك تكون صلاة الفجر في وقت مبكر وصلاة العشاء في وقت متأخر. وفي منتصف الصيف، يكون وقت النوم في فترة الليل ما بين العشاء

والفجر غير كاف. ولتعويض هذا النقص في النوم، توضع فترات الراحة لتكون بعد مذاكرة القرآن بعد الفجر، وكذلك بعد الغداء. ويمكن للمشاركين النوم أو مجرد الاسترخاء أثناء تلك الفترات للتعويض عن قصر فترة النوم أثناء الليل.

كما أن الوقت من العصر إلى المغرب طويل في الصيف وقصير في الشتاء، لذلك يمكن جدولة وقت وجبة العشاء قبل المغرب في الصيف وبعد المغرب في الشتاء، كذلك يكون الوقت بين المغرب والعشاء في الصيف أطول منه في الشتاء. لذا، يستحسن جدولة فقرة النشاط الاجتماعي قبل العشاء في الصيف بحيث يأوي المشاركون إلى الفراش بعد صلاة العشاء مباشرة، أما في الشتاء فيخصص وقت النشاط الاجتماعي لفترة ما بعد العشاء، حيث يوجد وقت كاف لذلك.

وفيما يلي، نقدم مناقشة للوقت اللازم لمختلف أنواع النشاطات. وينبغي أن تؤخذ بالاعتبار كافة الظروف المحلية والعادات الاجتماعية وغيرها من العوامل.

١ ـ الاستيقاظ والاغتسال

يعلن عن وقت محدد للاستيقاظ. أما المدة الزمنية المطلوبة قبل صلاة الفجر، فتعتمد على عدد المشاركين، وعدد دورات المياه، ومرافق الاغتسال الأخرى، وبُعدها عن أماكن النوم. وكقاعدة عامة، فإننا نقسم عدد المشاركين على عدد المرافق ثم نضرب الناتج في ثلاثة لنحصل على الدقائق اللازمة بين وقت الاستيقاظ وإقامة صلاة الفجر.

٢ ـ الوضوء

الوقت اللازم للوضوء في جميع الصلوات (باستثناء صلاة الفجر) لا يجوز أن يزيد عن نصف الوقت اللازم للوضوء في صلاة الفجر. ويجب تشجيع المشاركين على الوضوء، كلما سنحت لهم الفرصة أثناء النهار. والأمثل أن يكونوا على وضوء دائماً أثناء النهار.

٣ ـ الشاي والقهوة

قد يكون من الممكن أحياناً تناول الشاي أو القهوة قبل الفجر. وقد يساعد هذا على بث النشاط عند المشاركين للصلاة وقراءة القرآن. أما الوقت اللازم فيتوقف على عدد المشاركين وسعة المرافق، وسوف يحدث تداخل بين فترة الشاي وفترة الوضوء لنصف الوقت على الأقل.

٤ ـ أوقات الصلاة

القاعدة العامة هي أن إجمالي الوقت المخصص لأي صلاة من الصلوات الخمس يجب أن يكون ثلاثة أمثال الوقت الفعلي الذي يستغرقه أداء تلك الصلاة.

٥ ـ الراحة

في أيام الصيف الطويلة، لا بد من فترات للراحة في الصباح وبعد الظهر للتعويض عن قصر فترة الليل. ولحساب أقصى وقت متاح للراحة في الصباح، اطرح الوقت اللازم للاغتسال من الوقت المتاح ما بين نهاية قراءة القرآن وبداية الإفطار. أما الوقت الكافي للراحة بعد الظهر، فيكون حوالى ٩٠ دقيقة.

٦ ـ وجبات الطعام

من المهم جدولة الوقت الكافي للوجبات، حتى وإن لم تكن الوجبة مصحوبة بمحاضرة أو عرض، فهي جزء من البرنامج، حيث أن تناول الطعام جماعياً يجعل الناس أكثر قرباً. ويتوقف الوقت اللازم على سرعة تقديم الطعام وعلى حجم المطعم إذا كان يسمح للجميع بتناول الطعام في وقت واحد أو على مجموعات، وبالتخطيط الجيد يمكن أن تكفي ساعة ونصف للوجبات والاغتسال وبعض الاسترخاء بعد الأكل.

٧ ـ الجلسات

لا يجوز أن تستمر الجلسات أكثر من ساعة ونصف الساعة، وذلك لضمان التركيز الكامل للمشاركين. ويقلّل هذا الوقت إذا كانت غرفة الاجتماع (أو المقاعد) غير مريحة. ويمكن تمديده، إذا كان العكس صحيحاً، وكانت الجلسة تحقق التفاعل بين المشاركين، بحيث تبقي على انتباههم لمدة طويلة.

والقاعدة العامة هي أن الجلسات التي تشتمل على التلقي فقط، مثل المحاضرات، يكون توقيتها في الصباح أو المساء، عندما يكون المشاركون نشطين، أو تكون الفرصة قد أتيحت لهم لتجديد نشاطهم. أما فترة بعد الظهر فهي الأفضل لنشاطات المشاركة مثل ورش العمل، التي تتميز باشتراك المتدربين في العملية التعليمية.

٨ ـ فترات الراحة

فترات الراحة من ١٥ ـ ٣٠ دقيقة ضرورية لكسر الرتابة والملل، كما أن هذه الفترات تساعد المشاركين على هضم واستيعاب المعلومات المقدَّمة لهم وتجميع أفكارهم والتفاعل مع المتحدثين والتعارف مع الآخرين، والاسترخاء، وإعداد أنفسهم للفقرة التالية. ولا ينصح بزيادة فترة الراحة عن ٣٠ دقيقة، حتى لا ينشغل المشاركون بنشاطات أخرى، مثل الاجتماعات الجانبية والخاصة.

٩ – الترفيه

في البرامج التي تزيد على يومين، يساعد تحديد وقت للنشاطات الترفيهية على تعزيز نوعية التعليم. ذلك أن الترفيه يعين المرء على التخلص من التوتر ويؤهله لاستعادة النشاط بعد فقرات البرنامج التعليمية التي تتطلب التركيز والمشاركة. عموماً، تكفي ساعتان لهذا الغرض، مع إضافة الوقت اللازم للانتقال الى الأماكن الأخرى خارج الموقع، إذا اقتضى الأمر.

١٠ - الألعاب الرياضية

إن تخصيص وقت للألعاب الرياضية ضروري لمعسكرات الشباب والبرامج الأخرى للشباب، والتي تستمر أكثر من ثلاثة أيام. وتعدّ الساعتان وقتاً كافياً بالإضافة الى الوقت اللازم للاستعداد والتحول من لعبة إلى أخرى. ويجب أن نُحْسن تنظيم النشاط الرياضي وإلاّ أضحى إهداراً للوقت، وعنصراً سلبياً في البرنامج. وسوف يستفيد المدربون والمشرفون بشكل أفضل عندما يلعبون مع المتدربين ويتفاعلون معهم. حيث يكون باستطاعتهم أن يتعرفوا على الصفات الشخصية من خلال سلوك المتدربين في اللعب، وهي معلومات مفيدة جداً، لا يمكن الحصول عليها من المحاضرات أو غيرها.

١١ - الاجتماعيات

إن التعارف بين المشاركين من أجل تقوية أواصر الأخوّة بينهم وإقامة علاقات تربطهم هو هدف هام من التجمعات مثل المعسكرات والمؤتمرات والندوات. ولعل أنسب وقت للنشاطات الاجتماعية هو قرب نهاية اليوم، وعادة تكفي ساعة واحدة لذلك.

١٢ - النوم

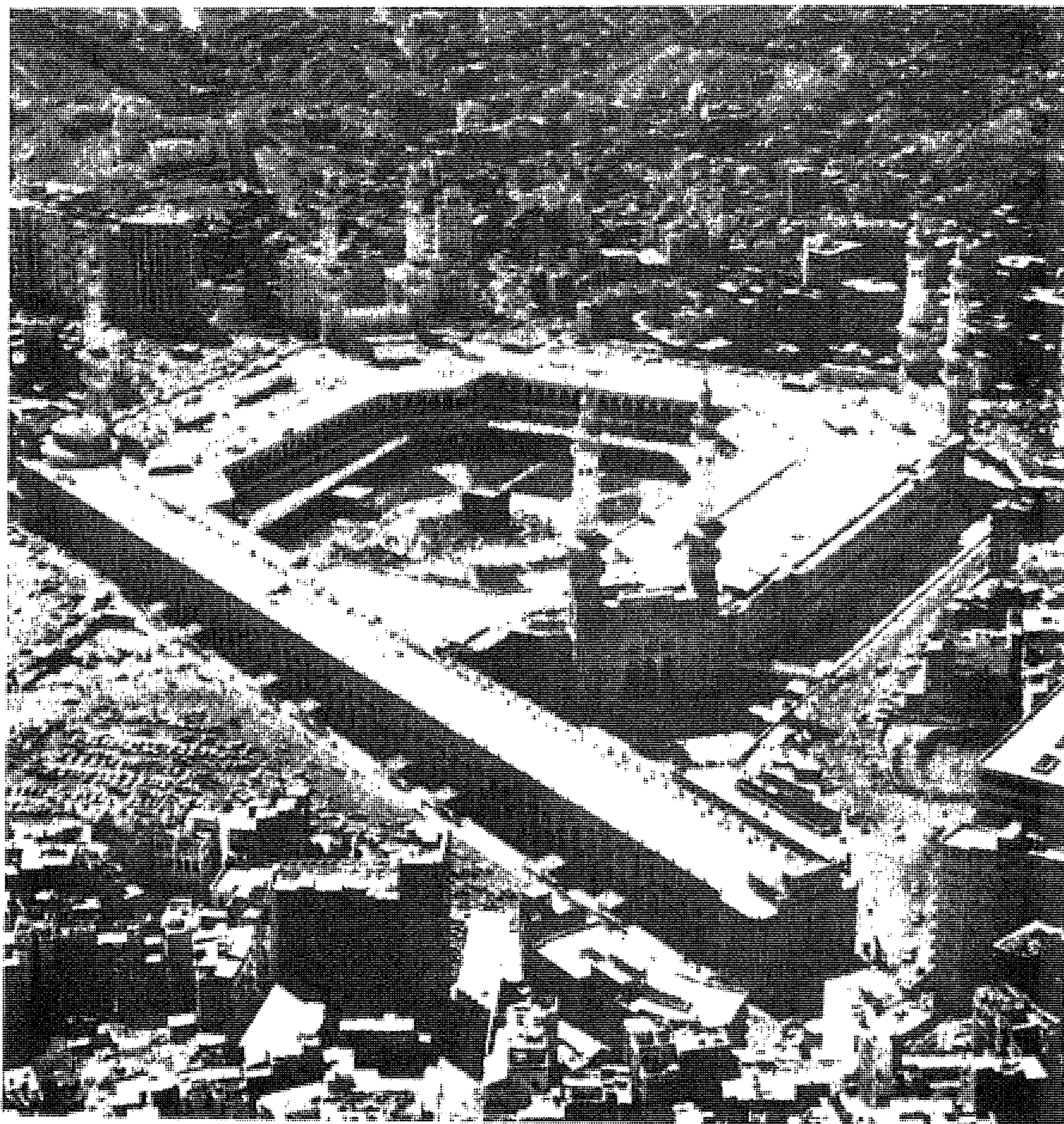
يعتمد مقدار النوم اللازم لكل شخص على عاداته وعمره وصحته، على ويجب ألاّ يقل النوم عن سبع ساعات في الصيف وست ساعات في الشتاء. كما أن مقدار وقت النوم المتاح يتفاوت من فصل الى فصل. والمبدأ العام هو تشجيع المشاركين على أخذ قسط وافر من الراحة عن طريق النوم أو الإغفاء. فالمتدرب المنهك لن يحسن التعلم.

ج - نموذج مقترح للبرنامج اليومي

الاستيقاظ	
صلاة الفجر	
تذكرة/ موعظة	(١٠ دقائق)
حلقة مذاكرة القرآن	(نصف ساعة)
الاغتسال	(٣٠ - ٤٥ دقيقة)
طعام الإفطار	٨:٣٠ - ٩:٠٠
الجلسة الاولى	٩:١٥ - ١٠:٣٠

راحة	١٠:٣٠ ـ ١١:٠٠
الجلسة الثانية	١١٠٠ ـ ١٢:٣٠
الإقامة لصلاة الظهر	١٠٠
طعام الغداء	
وقت حر - ألعاب رياضية	
الإقامة لصلاة العصر	
الجلسة الثالثة: ورش عمل (٣ ـ ٤ مجموعات)	٤:٠٠ ـ ٦:٠٠
الإقامة لصلاة المغرب	
طعام العَشَاء	
الجلسة الرابعة تقارير المجموعات	٧:٣٠ ـ ٩:٠٠
تقويم لعمل اليوم	٩:٣٠ ـ ٩:٤٥
الإقامة لصلاة العشاء	١٠:٠٠
الاستعداد للنوم	١٠:١٥

تمرين	
إحصائيات البرنامج اليومي	صمّم برنامجاً يومياً للمعسكر. احسب وقت النشاطات مثل الصلاة والطعام وفترات الراحة والترفيه والألعاب الرياضية والجلسات والنوم. بعد ذلك، احسب المجموع الإجمالي... يجب أن يكون ذلك ٢٤ ساعة. احسب النسبة المئوية للوقت المخصص لكل نشاط. حلّل هذه المعلومات وبيّن إن كانت تكلفة البرنامج متناسبة مع الجدول الموضوع. مثلاً، هل وقت النوم طويل جداً؟ وكذلك بالنسبة إلى الترفيه وفترات الراحة؟ أو الوقت غير كاف للجلسات التعليمية؟ عدّل البرنامج اليومي بناءً على تحليلك للإحصائيات.



المنـاقشـة

١ ـ كيف تفيد المعلومات الشخصية عن المشاركين في تصميم برنامج لمخيم الشباب؟
٢ ـ ما أفضل وقت في اليوم للبرامج ذات الصبغة الأكاديمية؟ ولماذا؟
٣ ـ ما أهم الاعتبارات في اختيار المتحدث؟
٤ ـ لماذا كانت الجلسات الافتتاحية والختامية مهمة؟
٥ ـ ما أهم أنواع النشاطات في البرنامج اليومي؟
٦ ـ ما الآثار الرئيسة للشتاء والصيف على جدولة البرامج؟

التطبيـق

بعد أن اخترت أهم عناصر برنامج مخيم الشباب، مهمتك الآن أن تضع برنامجاً فعالاً. ابدأ بتحديد المتحدثين، ثم بالتخطيط لاستخدام وسائل الإيضاح السمعية والبصرية، وضع جدولا أولياً. ورغم أن لديك وقتاً كافياً قبل المخيم، فلابد أن تتوخى الكمال، لأن هذا المخيم سنوي، وأية فرص ضائعة لا يمكن تعويضها إلا في العام المقبل.

١ ـ ضع جدولاً تفصيلياً بحيث تستطيع متابعة الترتيبات الخاصة بالمتحدثين من الاتصال المبدئي وحتى التقديم النهائي.

٢ ـ اكتب خطاباً مختصراً إلى المتدربين المأمولين للحصول على معلوماتهم الشخصية ومقترحاتهم في تصميم البرنامج. اشرح بوضوح المعلومات المطلوبة ولماذا تريدها.

الفصل

٣٥

فن المشاركة

أولاً : التدريب بالتفويض
ثانياً : تحقيق المشاركة الجماعية
أ - التسهيلات/ المرافق
ب - الانضباط والنظام
ج - الجلسات
د - الصلاة
هـ - الأعمال المكتبية
و - المتنوعات
ثالثاً : المشاركة الفكرية
أ - تقديم فكرة في «٣ دقائق»
ب - برنامج تعريف الذات في «٣ دقائق»
ج - عرض مقالة شخص آخر
د - حفظ مقتطفات من القرآن والسنّة
هـ - نوادر هادفة

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- التعرف على الفرق بين التصرفات الفردية والجماعية.
- اختيار المهام للمشاركة الجماعية.
- التخطيط لنشاطات تحفز المشاركة الفكرية.

أولاً: التدريب بالتفويض

كم من مرة سمعت هذه الشكوى: «محاضرة... ولا مشاركة» أو «تنظير... ولا تطبيق» أو «كثير القول، قليل العمل» ! هذا هو الاتجاه السائد بيننا اليوم، إذ يتولى عدد قليل جداً من الناس عمل كل شيء، ولهذا فأعباؤهم ضخمة، ويعانون شدة الإرهاق، وبالتالي تقلّ كفاءتهم باستمرار؛ بينما يشعر جمهور الحضور بأنهم موضع إهمال، وأن طاقاتهم أهدرت ومشورتهم أهملت، وقد تدهور الأمر إلى وهدة السلبية، وتدنت الروح المعنوية وعمَّ التذمر. ويشعر بعض المنظمين أن برنامج المعسكر ما هو إلا وسيلة لصب المعلومات من أفواه المتحدثين إلى أدمغة المشاركين. والأدهى من ذلك أن القادة يضيعون فرصة عظيمة، وهي التدريب عن طريق المشاركة وإعطاء المثل والقدوة أثناء ساعات الاتصال القليلة الثمينة بالمعسكر. وقد لا يدركون أن المتدربين يراقبون الاعمال والمواقف وليس الاقوال فحسب، لأن بعض القادة والمدربين يقدمون النصيحة باللسان دون أن يمارسوها بالعمل. فهم يتحدثون عن الانضباط والنظام والتضحية والعطف والمحبة وخفض النفقات والكفاءة والنزاهة والاستقامة والتسامح دون أن يظهر ذلك في سلوكهم أثناء المخيم. وتعاني حركة التوعية الاسلامية قصوراً شديداً لأننا نقول ما لا نفعل ونفعل ما لا نقول. إن هذه الساعات القليلة الثمينة تتيح فرصة مُثلى لتقديم التدريب مع القدوة والنموذج العمليين.

ان القاعدة الراسخة للمنظمين هي تفويض جميع المهام بالمعسكر إلى المشاركين دون أن يتركوا شيئاً لأنفسهم إن أمكن. وهذا يمكّن المدربين من مراقبة كل شيء وملء الفجوات وسد الثغرات حال ظهورها، كما أنه يتيح لهم فرصة التفرغ لتقديم التدريب العملي «الميداني» للمتدربين. إن التعلم عن طريق العمل أعمق تأثيراً وأطول عمراً. ويجب أن تتيح بيئة المخيم أنموذجاً للاقتداء شكلاً وموضوعاً. وباختصار، فإن المعسكر يجب أن يدار كمجتمع نموذجي من جميع الجوانب.

قد يقول بعضهم إن من الأسهل والأسرع والأفضل أن تؤدي العمل بنفسك من أن تعلّم شخصاً آخر القيام به بدلاً منك. وهذا صحيح على المدى القصير، لكن من الأفضل على المدى الطويل أن تعلّم الآخرين ليقوموا بذلك. فإن لم تفعل، فسينتهي الأمر إلى أن تقوم بكل شيء بنفسك، لأنك تؤديه بشكل أفضل. لذا، عليك أن تصبر وتقبل ما يؤديه الآخرون حتى إن لم يكن بدرجة الكمال، الى أن يتعلموا. كما يجب أن نتعود على التسامح والتغاضي عن أخطاء الآخرين ونصحهم وتوجيههم بالأساليب المناسبة.

ثانياً: تحقيق المشاركة الجماعية

بعد إلقاء الملاحظات الافتتاحية في بداية الجلسة الأولى، يشرح قائد المعسكر مختلف المهام، ويعهد بها إلى الأفراد. وهذه المهام تضاف إلى مهام اللجان التي سبق إنشاؤها في المعسكر، وهي تشمل النقل والطعام والميزانية والضيوف والألعاب الرياضية والأمن ورعاية الأطفال والترفيه وتقويم المعسكر، وغيرها.

ويجب أن نسعى جهدنا كي يصبح كل مشارك مسؤولاً عن نشاط معين. وتجد أدناه قائمة ببعض تلك المسؤوليات.

أ ـ التسهيلات/ المرافق

١ ـ الإعلانات
٢ ـ التدفئة والتبريد
٣ ـ غرف النوم
٤ ـ الحمامات / دورات المياه
٥ ـ الإضاءة
٦ ـ ترتيبات مواقف السيارات
٧ ـ المرطبات

ب ـ الانضباط والنظام

١ ـ النظافة والترتيب
٢ ـ المواعيد
٣ ـ المظهر الشخصي
٤ ـ ترتيبات الأحذية
٥ ـ الروائح
٦ ـ التخلص من النفايات

ج ـ الجلسات

١ ـ ترتيبات الجلوس
٢ ـ المنصة
٣ ـ وسائل الإيضاح السمعية والبصرية
٤ ـ حفظ النظام
٥ ـ التصحيح اللغوي (العربية أو لغات أخرى)
٦ ـ تقويم المتحدثين
٧ ـ تقويم رؤساء الجلسات
٨ ـ تقويم المشاركين
٩ ـ الفكاهة والترفيه

د ـ الصلاة

١ ـ الأذان
٢ ـ تعيين الأئمة
٣ ـ تعيين المتحدثين بعد الصلاة
٤ ـ الاستيقاظ
٥ ـ تعيين قارئي القرآن
٦ ـ الأدعية

هـ ـ الأعمال المكتبية

١ ـ الطباعة (على الآلة أو بواسطة الحاسوب)
٢ ـ النسخ (التصوير)
٣ ـ الأدوات المكتبية
٤ ـ المفقودات والموجودات
٥ ـ الهاتف
٦ ـ نشرات المعسكر

و ـ المتنوعات

١ ـ التصوير الفوتوغرافي
٢ ـ الشكاوى
٣ ـ التبرعات
٤ ـ السلامة
٥ ـ الصحة (إسعافات أولية)
٦ ـ النصح العام
٧ ـ الاتصال بالخارج (أولياء الأمور ووسائل الإعلام . . . إلخ)
٨ ـ الكتب (المكتبة)
٩ ـ سوق الخيم
١٠ ـ قضايا الفقه (متسع الأفق ومُلِمّ بمختلف المذاهب والآراء)

يعهد بكل مهمة إلى فرد أو أكثر، أو يتولى فرد واحد عدة مهام حسب طبيعة المهمة وعدد المشاركين. كما يمكن تغيير المسؤوليات أثناء مدة المعسكر. إن هذا التكليف بالمهام لبعض الأفراد لا يعفي

الآخرين من أداء واجبهم دون حاجة إلى تذكيرهم. وهو أيضاً سيعلّم المتدربين ألاّ يتدخلوا في اختصاصات الآخرين إلاّ عن طريق القنوات السليمة.

ثالثاً: المشاركة الفكرية

يمكن تحقيق المشاركة على المستوى الأكاديمي (الدراسي) عن طريق ما يلي:

أ ـ تقديم فكرة في «٣ دقائق»

ينظّم هذا النشاط بتقسيم المعسكر إلى حلقات عمل جماعية، تضم كل واحدة ١٥ فرداً مثلاً. ويعطى كل شخص ٣ دقائق للتحدث عن أهم فكرة يريد أن ينقلها إلى المجموعة. ويعين رئيس الجلسة مراقباً للوقت ليضبط كل متحدث.

ب ـ برنامج تعريف الذات في «٣ دقائق»

يقدم كل متدرب لمدة ثلاث دقائق فقط خلفية عن حياته في حلقة تعريف بالنفس. وهذه الطريقة ذات قيمة عظيمة، وهي تطبيق عملي فعال لقوله سبحانه وتعالى:

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ ...﴾ (١٣) (الحجرات)

ج ـ عرض مقالة شخص آخر

ويهدف هذا النشاط إلى تدريب الشخص على قراءة مقالة بمجرد أن يطلب منه ذلك وتقديمها إلى الجمهور. يراعي مقدم المقالة الأمانة في نقل وجهات نظر المؤلف بغضّ النظر عن رأيه فيها. وإذا ما أراد أن يبين آراءه الشخصية، فيجب أن يوضح هذا صراحة. وإذا حدث، وكان المؤلف بين الحاضرين، فسيكون هذا تدريباً عظيماً للمؤلف أيضاً. ومن المناسب أن يعطى للمؤلف الحق في الرد لمدة ثلاث دقائق إذا طلب ذلك.

د ـ حفظ مقتطفات من القرآن والسنّة

ثمة شعور عظيم بالمشاركة يحس به المرء عند حفظ وعرض الآيات القرآنية والأحاديث النبوية القصيرة ضمن مجموعة، لا سيما إن كانت على شكل دعاء. إنّ ما يحفظ في هذه الفعاليات يرسخ في ذاكرة المتدربين بقية حياتهم.

كما تعطي هذه التجربة للمشاركين شعوراً جميلاً بأنهم خرجوا بشيء مفيد ربما يكون أهم ما سيتذكرونه عن المعسكر.

هـ - نوادر هادفة

يمكن أن يتبنى المعسكر فكرة أن تبدأ كل جلسة بفكاهة أو نكتة هادفة يلقيها متدرب ما في كل مرة، وإذا كان العدد كبيراً فيمكن إلقاء نكتتين في الجلسة، واحدة في الافتتاح وأخرى في الختام. وبهذه الطريقة ترتفع الروح المعنوية في المعسكر إلى حد كبير.

يقول الرسول عليه السلام: «رَوِّحوا القُلوبَ ساعةً وَساعةً، فَإِنَّ القُلوبَ إذا كَلَّتْ عَمِيَتْ»[1] .

تدريب على المشاركة

نظِّم منافسة: «من يتذكر أسماء أكبر عدد من المشاركين؟»، أفضل طريقة لتذكر الأسماء هي تسجيلها بوعي في ذاكرتك، وربطها بشخص آخر، تعرفه جيداً.

(١) سنن الديلمي.

المناقشة

١ ـ ما مزايا تكليف المشاركين بمسؤوليات إدارية في المعسكر؟ وما المساوىء؟

٢ ـ ما الاعتبارات التي يجب أن تراعيها عند توزيع مسؤولية على أكثر من شخص؟

التطبيق

طُلب منك أن تكون مدير برنامج مخيم للشباب. سيقضي المشاركون أسبوعاً من النشاطات في موقع ريفي. سيكون نصفهم على الأقل من أماكن بعيدة، كما أنهم ليسوا على دراية بمن في المعسكر ولا بأسلوب الإقامة فيه. عدد المجموعة ٥٠ فرداً وعدد المشرفين ومقدمي النشاطات ١٥. هدفك هو تدريب المشاركين على القيادة في منظماتهم المحلية، وكذلك في عملهم كفريق على المستوى الإقليمي.

١ ـ اكتب مشروع خطاب للمشاركين المأمولين تشرح فيه كيف سيحصلون على خبرة جماعية بالمعسكر.

٢ ـ اذكر عشر مهام قد تكلف بها أفراد المجموعة. رتِّب المهام حسب درجة فعاليتها في التدريب.

٣ ـ ضع أنموذجاً للمشاركين للتعريف بالذات. اذكر المعلومات التي ستكون أكثر فائدة لدى هذه المجموعة.

الفصل

٣٦

آدابٌ إسلامية

أولاً: آدابٌ يومية

أ ـ آداب الاتصال

ب ـ آداب المظهر

ج ـ آداب حضور الدرس

د ـ آداب الأكل

هـ ـ آداب النوم

و ـ آداب الصلاة

ز ـ آدابٌ عامة

ثانياً: وحدة السلوك الإسلامي

ثالثاً: مبادىء السلوك الأخلاقي

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- فهم مدلول الآداب في الإسلام.
- معرفة الآداب الإسلامية في مختلف مواقف الحياة اليومية.
- فهم معنى وحدة الأسلوب في الآداب الإسلامية.

أولاً : آدابٌ يومية

يهتم الإسلام اهتماماً كبيراً بالآداب. وللآداب مكانة عالية ومركز مرموق حتى إنها تعدّ من الفروض التي أوصانا الله سبحانه وتعالى بها. وكما توضّح الأحاديث العديدة عن هذا الموضوع، فإن الرسول عليه السلام كرّس قدراً كبيراً من جهوده لتعليم صحابته هذه الآداب الجديدة. ولا شك أن الآداب المتميزة تكون دائماً ظاهرة وجلية، لكنها بالنسبة إلى المسلم أسلوب حياته وثقافته وتربيته وإنسانيته. والآداب الإسلامية

تنسجم في جميع التفاصيل مع شخصية المسلم وتعبّر عن هذه الشخصية. وكان الرسول خير مثال على ذلك وهو القائل: «**أدَّبني ربِّي فأحسنَ تأديبي**».[1] .

والمخيم فرصة نادرة للتدرب على هذه الآداب وضرورة مراعاتها في كل مكان وآونة. ويمكن تصنيف الآداب طبقاً للموضوعات أو المواقف التي تعالجها.

أ ـ آداب الاتصال

١ ـ ابتسم دائماً، وتجنّب التجهم.

٢ ـ تكلم دائماً برقّة ولا ترفع صوتك.

٣ ـ اضحك بلا قهقهة أو صخب.

٤ ـ قف وابقَ واقفاً إذا كان من تتحدث إليه واقفاً، أو ادعه إلى الجلوس. إجلس بعد أن يجلس هو.

٥ ـ بادر بتحية الشخص الآخر بقولك: «السلام عليكم» إلاّ إذا: (أ) كنت واقفاً والآخر يتحرك نحوك على قدميه أو في السيارة، (ب) كنت في جماعة والآخر بمفرده.

٦ ـ رد السلام بتحية أحسن وهي «وعليكم السلام ورحمة الله وبركاته» وقل ذلك بصوت جليّ واضح مفعم بالبهجة والتشجيع.

٧ ـ لا تتثاءب في حضرة الآخرين. أما إذا غلبك التثاؤب فقاومه بأدب أو غطّ فمك بيدك. فإذا لم يكن هناك مفر من التثاؤب فأتبعه بالاستعاذة من الشيطان الرجيم قائلاً: «لا حول ولا قوة إلا بالله».

٨ ـ قف دائماً منتصب القامة. لا تتكوّم أو تنحنِ ما لم تكن بمفردك.

٩ ـ أعطِ كل اهتمامك، مركزاً على ما يقال لك.

١٠ ـ إذا ما عطس أحد في صحبتك وقال «الحمد لله» قل على الفور «يرحمكم الله».

١١ ـ لا تتحدث عن نفسك للآخرين إلاّ في أضيق الحدود. تجنب أن تتحدث عن أي شخص بسوء، حتى لو كان ما تقول صحيحاً، فإنه غيبة.

١٢ ـ تعلّم كيف تجامل محدثك في كل مناسبة، وأن تدعو له بأطيب الدعاء.

ب ـ آداب المظهر

١ ـ كن دائماً نظيفاً. فالنظافة من الإيمان. استحم مرة كل يوم مع تبديل جوربك يومياً.

٢ ـ حافظ على شعرك مرتباً ومسرَّحاً.

---

(١) السمعاني في أدب الإملاء.

٣ ـ لا تترك أظافرك تطول. قلمها كل يوم جمعة قبل الصلاة، حتى لا تتجمع الأوساخ تحتها. اغسل يديك ووجهك واغسل فمك ومشّط شعرك عدة مرات باليوم.

٤ ـ تجنّب الملابس الضيقة، لا سيما السروال الضيق.

٥ ـ عندما تجلس اجعل ساقيك متلاصقتين، وذراعيك إلى جانبيك. تجنب تحريك الذراعين.

٦ ـ لا تقطّب وجهك وحافظ على مظهر طبيعي، فالوجه البشوش خير من المتجهّم.

٧ ـ إذا كنت كثير التعرق فاستخدم مزيلاً لرائحة العرق أو عطراً مناسباً، بالإضافة إلى الاستحمام اليومي.

ج ـ آداب حضور الدرس

١ ـ كن على مقعدك قبل الموعد المحدد بدقيقة أو دقيقتين. احضر دفترك وأقلامك دائماً.

٢ ـ اجلس بطريقة مناسبة وركّز عينيك علىٰ المتحدث. لا تسمح لنفسك بالنظر إلى مكان آخر عندما يُتحدث إليك.

٣ ـ أنصت أثناء الحديث إلى المدرس واكتب ملاحظاتك. لا تتحدث مع جارك.

٤ ـ لا تقاطع مدرّسك أبداً. ارفع يدك مشيراً إلى أنك تريد أن تتكلم. إذا لم يهتم بك فاعلم أنه ليس من المرغوب فيه أن تتحدث عندئذ. اخفض يدك وتحدث للمدرّس بعد الدرس.

٥ ـ لا تُثر الهرج عند انتهاء الحصة. تجنب مغادرة الغرفة قبل المدرس أو قبل أن يعلن انتهاء الحصة.

٦ ـ لا تأكل أو تشرب ولا تدخن في أي اجتماع إلا إذا سمح المسؤول بذلك، أما التدخين وغيره من العادات السيئة فعلى من ابتلى بها أن يبادر بمجاهدة نفسه للإقلاع عنها حفاظاً على صحته.

٧ ـ إذا اختلفت مع المدرّس فعبّر عن رأيك برقة ولياقة.

د ـ آداب الأكل

١ ـ اغسل يديك ووجهك وفمك قبل الجلوس إلى المائدة.

٢ ـ لا تكن أول من يأكل. انتظر حتى يبدأ الآخرون. إذا لم يكن هناك مكان كاف لمدعو آخر للجلوس، فضم نفسك إلى جارك وافسح مكاناً للقادم الجديد.

٣ ـ إبدأ بتلاوة البسملة بصوت مسموع.

٤ ـ لا تأخذ أكثر مما تستطيع أكله. من الأفضل أن تعود لأخذ الطعام مرة ثانية أو أن تظل أقل شبعاً، بدلاً من أن تترك الطعام في طبقك.

٥ ـ امضغ الطعام جيداً، ولا تتسرع في ابتلاعه.

٦ ـ كل بيدك اليمنى. معنى ذلك أن تمسك الشوكة بيدك اليمنى على عكس العادات الغربية. استخدم اليد اليمنى في ملء الطبق والتقطيع.

٧ ـ لا تتكلم وفمك مملوء بالطعام.

٨ ـ كن في عون زملائك على المائدة. إذا قمت لإحضار شيء اسألهم إن كانوا في حاجة إلى شيء ما.

٩ ـ إن كان هناك طعامٌ مخصص لشخص ما فلا تمسه. وإذا أخذ شخص شيئاً قُدِّم إليك، فحاول أن تأخذ بديلاً عنه ولا تطلب ممن أخذه أن يعيده إليك.

١٠ ـ إذا انتهيت من الأكل قبل الآخرين، فانتظر حتى ينتهوا هم أيضاً.

١١ ـ اجعل ما حول طبقك والمنطقة حولك نظيفة وفاتحة للشهية. إذا سقط منك طعام على المائدة توقف عن الأكل فوراً وأزله ونظّف مكانه.

١٢ ـ اختتم طعامك دائماً قائلاً «الحمد لله الذي أطعمني وسقاني وجعلني من المسلمين» بصوت مسموع.

١٣ ـ اغسل يديك وفمك بعد الأكل.

هـ ـ آداب النوم

١ ـ اذهب إلى فراشك بعد صلاة العشاء حالاً إن أمكن. وإن يتعين عليك أن تقرأ وتعمل فاذهب إلى غرفة القراءة.

٢ ـ استيقظ عند أول نداء للاستيقاظ ولا تتأخر في الفراش لأن الوقت كاف بين النداء الأول والواجب الأول لتفعل كل ما تريد، بخلاف ما لو انتظرت حتى النداء الأخير. اقْرأ دعاء الصباح.

٣ ـ نظف أسنانك، وخذ حماماً، وارتد ملابسك بسرعة.

٤ ـ واظب دائماً على الوصول لصلاة الفجر قبل الإقامة.

٥ ـ إذا تأخرت لسبب من الأسباب عن صلاة الفجر، فاذهب إلى المسجد على الرغم من ذلك وأدِّ الصلاة هناك.

و ـ آداب الصلاة

١ ـ احضر دائماً إلى المسجد قبل الإقامة. إن التأخر ولو مرة واحدة كل أسبوع يعدّ كثيراً.

٢ ـ لا تحمل نعليك إلى داخل المسجد بل اتركهما في الخارج على الأرض بوضعية مرتبة. إذا كانت هناك رفوف للأحذية ضعهما على أحدها.

٣ ـ عند الوصول، حاول أن تجلس في الصفوف الأولى، إن أمكن. اجلس واقرأ القرآن بصوت منخفض.

٤ ـ لا تتحدث أبداً مع أي شخص قبل الصلاة أو أثناءها، ولو كان الغرض أن تُسْكتَ شخصاً يتكلم. تحدث مع ذلك الشخص عن سلوكه غير السليم بعد الصلاة وخارج المسجدَ.

٥ ـ إذا كان القرآن يقرأ بصوت مرتفع في المسجد، فاهدأ وانصت. لا تتكلم أو تتحرك من مكان إلى آخر.

٦ ـ قف للصلاة والقدمان متباعدتان، احرص على أن تكون قدمك وكتفك ملاصقتين لقدم وكتف جارك على الترتيب، وحافظ على استقامة الصف.

٧ـ لا تسبق الإمام في حركاته، بل اتبعه من تكبيرة الاحرام إلى التسليم. لا تسلّم إلا بعد أن يتم الإمام تسليمه.

٨ ـ تجنب مد قدميك في اتجاه القبلة. إذا لم يكن باستطاعتك الجلوس متربعاً لمدة من الوقت، فاجعل وجهتهما إلى الجانبين أو اجلس على الركبتين والكعبين لتغيير وضعك.

٩ ـ لا تُسمِع صوت قراءتك في الصلاة حتى لجارك التالي لك.

١٠ ـ لا تتكلم أبداً أثناء خطبة الجمعة، ولا تتثاءب، أو تتحرك أو تضحك بصوت مرتفع، حتى لو ألقى الإمام نكتة، وإنما ابتسم فقط.

ز ـ آدابٌ عامة

١ ـ دقة المواعيد: وهي في حياة المسلم وعمله مثل أداء الواجبات الدينية والأخلاقية. وهو أمر يتطلب التأكيد عليه للمسلمين في جميع أنحاء العالم الذين تواتر عنهم إهمال هذه الفضيلة الهامة. وإذا كنت قد اعتدتِ الوصول متأخراً، فقدّم ساعتك بما يكفي للتغلب على عادتك السيئة.

ولا مفر أمامك من نبذ هذه العادة الرديئة. وعلى كل عضو أو عامل أن يدرك قيمة الوقت، وأن يستغله بشكل جاد للغاية. ومهما كان نوع النشاط، يجب أن نلتزم بوقته بدقة. لا بد للحياة من هدف، فهي ليست عبثاً، والإنسان مسؤول عن كل لحظة من وقته. لذلك، إذا كان الوقت وقت طعام أو صلاة أو رياضة أو دراسة، عليك أن تحضر في الوقت المحدد بل قبله بقليل. إن الإخفاق في أداء الواجب في وقته إنما هو إخفاق في التزامك بالاسلام، بل علامة على ضعف الإيمان.

٢ ـ الاستعداد لتقديم العون: وهو فضيلة من أحسن الفضائل. فالمسلم على استعداد دائماً لمد يد العون لغيره من الناس وقت الحاجة، وهو يبادر ولا ينتظر لحين أن تطلب منه المساعدة، وهو دائم السعي إلى الإحسان يشتاقه ويترصده. وفيما يتعلق بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فإنه يجب أن يأخذ زمام المبادرة.

وهكذا فالاستعداد والتحفز لخدمة الاخرين إنما هو أفضل تعبير عن الإيمان.

يقاس إيمان المشارك في المخيم بأحسانه الدائب، أي بفعله للخير في جميع المناسبات. فإذا دخل غرفة الاجتماعات، ووجد الطاولة غير نظيفة، فإنه ينظفها على الفور. وإذا كانت المقاعد غير منظمة، فإنه يقوم بتنظيمها. وإذا كانت السبورة مليئة بالكتابة، فإنه يمسحها، ويجهزها للاستعمال. وسواء كان في الحمام أوفي غرفة الطعام أو في الملعب أو المسجد أو الممرات أو في أي مكان، فإن المسلم يرتّب ما ليس مرتباً، وإذا كانت هناك خدمة تحتاج إلى متطوعين فإنه أول من يتقدم لهذه الخدمة. وفي باب فضل إزالة الأذى عن الطريق قال رسول الله عليه السلام: «بينما رَجُلٌ يمشي في طريق، وجَدَ غصنَ شوكٍ على الطريقِ فأخذهُ فَشكَرَ الله له، فَغفَرَ لَهُ».[1]

٣ ـ المودّة: وهي شرط لتحقيق الفلاح، ويسعى المسلم جاهداً لأن يكون ودوداً ومحبوباً وعطوفاً وموثوقاً. ودوام الابتسامة على وجهه دليل على رقة قلبه تجاه غيره، فعندما يتحدثون ينصت إليهم، وإذا اصابتهم سيئة ساءته، وإن مستهم حسنة فرح لها. وهو كريم يهتم دائماً برعايتهم، وهو يسعى لما فيه خيرهم، ولا يمكن أن يكون غير مبال إذا تعلق الأمر بخيرهم ورفاهيتهم. ولن يكون أبداً معادياً أو نفوراً أو حاقداً أو مزدرياً لأحد.

٤ ـ التفاؤل: من أسس الأخلاق الإسلامية. والإسلام يعني الإيمان بأن الله سبحانه وتعالى رحمن رحيم وأنه عادل ويريد لنا الخير.

... كَتَبَ عَلَىٰ نَفْسِهِ ٱلرَّحْمَةَ ... ﴿١٢﴾ (الانعام)

وَلَيَنصُرَنَّ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥٓ ... ﴿٤٠﴾ (الحج)

إِنَّ ٱللَّهَ لَا يَظْلِمُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ ... ﴿٤٠﴾ (النساء)

إِنَّ ٱللَّهَ لَا يَظْلِمُ ٱلنَّاسَ شَيْـًٔا وَلَٰكِنَّ ٱلنَّاسَ أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ ﴿٤٤﴾ (يونس)

وهذا العالم مكان للعمل والابتلاء وتمحيص الصالح من الطالح، ذلك أن الله سبحانه وتعالى هو الله ولا إله سواه.

تبعث هذه النظرة في المسلم الطمأنينة والثقة بالنفس والتيقن بأن جهوده لن تذهب سدى، فالله سبحانه وتعالى سيجزيه الجزاء الأوفى في هذه الدنيا وفي الآخرة. ولهذا، فإن المسلم ينقل هذه الطمأنينة إلى كل من حوله. ولن تكون نصيحته تشاؤماً أبداً ولا يائساً. إن توجهه الثابت نحو جميع الأمور أنها طيبة وستزداد خيراً، وإذا ما أصابه خير صاح بوجدانه وعقله: «الحمد لله والله أكبر»، أما إذا أصابته مصيبة فيقول: «إنّا لله

(١) أخرجه البخاري.

وإنّا إليه راجعون، ولا حول ولا قوة إلاّ بالله»، ثم ينطلق إلى أداء واجباته وفي ذهنه نصيحة الرسول عليه السلام: «إذا قامت الساعةُ وبيدِ أحَدِكُم فسيلةٌ فاستطاعَ أن يغرسَها فَليغْرسها».[1]

ثانياً: وحدة السلوك الإسلامي

إن جميع قواعد السلوك المذكورة آنفاً، إذا أضفنا إليها المحافظة على الصلوات الخمس وصوم رمضان وإيتاء الزكاة والصدقة واتباع الشريعة والاهتداء بالتوحيد ومضامينه، تشكل أسلوباً متميزاً في الحياة. وهو أسلوب شامل، مثل الإسلام نفسه، له أثره على جميع جوانب الحياة. والفرد الملتزم بالإسلام هو شخص يتبع الأسلوب الإسلامي الذي هو تعبير عملي ظاهر عن هذا الالتزام.

فنجد مثلاً، أن المسلم لا يلهث وراء «الموضة» أو التقليعات الغربية، مغيراً ملابسه مع تغيّرها. فالمسلم يرتدي ما يراه مناسباً ولائقاً ووقوراً. ملابسه لا تكون أبداً ضيقة، فتبرز ملامح جسده، وإنما واسعة ومريحة، تيسر له حرية الحركة، ولا تجعل الاهتمام ينصبّ على بدنه وإنما على وجهه وما يقول. وقبل كل شيء، فإن ملابسه دائماً نظيفة ومنسقة، وفي أفضل حال. كذلك شعره وغطاء رأسه، وأظافره مقلمة نظيفة وحذاؤه نظيف يلمع، وهو لا يهمل لحيته أو شاربه، بل يهذبهما ويعتني بهما، ولا يلطخهما بالطعام عند الأكل أو عند الشراب، وينظفهما باستمرار. المسلم الملتزم سيراعي جميع النصائح التي ذكرناها في القسم السابق. التزامه واضح جلي، لأنه دائم الذكر لله سبحانه وتعالى، واعٍ للمهمة المكلف بها، راضٍ بما قسمه الله له، شديد الثقة بالله سبحانه وتعالى. إنه في صمته وكلامه وأكلهِ وشربه وصيامه وقيامه وعمَله وراحته وذهابه وإيابه يتبع المنهج الإسلامي. في حياته انتظام وهدف وجمال وانضباط. يشعر المرء أنه ينتمي إلى مستوى عالٍ من الإنسانية: ذلك لأنه مسلم.

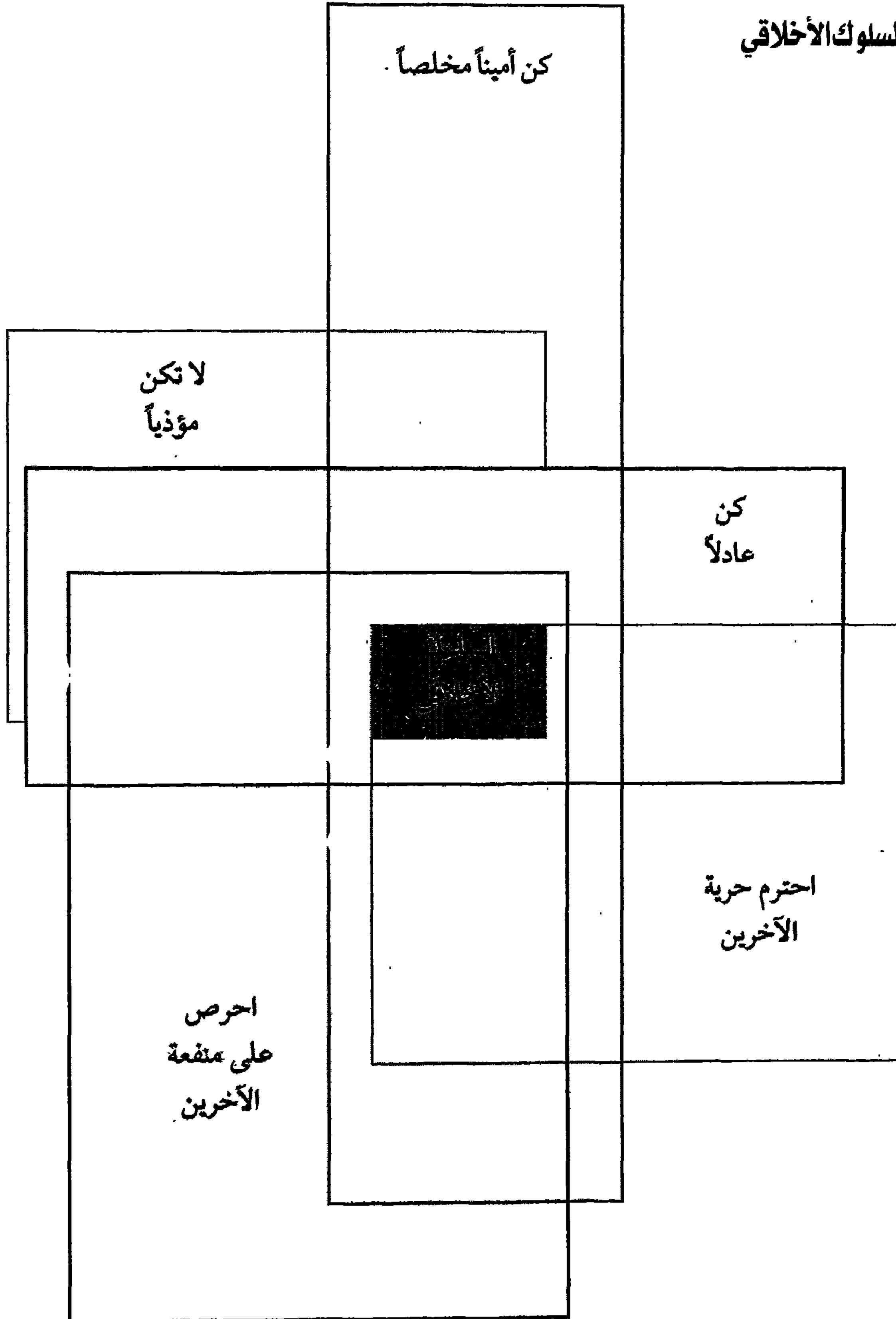
ثالثاً: مبادىء السلوك الأخلاقي

إن السلوك الأخلاقي هو ملاذ الشخصية الإسلامية للداعية. إنه المعيار الذي يُقوّم به الناسُ القائدَ، وهو على المدى الطويل الدعامة التي تُبنى عليها ثقة الناس في قدرته على القيادة. وهناك العديد من جوانب السلوك الأخلاقي، لكن المبادىء الأساسية يمكن إيجازها في المبادىء الخمسة الموضحة فيما يلي:

---

(١) مسند احمد بن حنبل.

السلوك الأخلاقي



السلوك	وصفه	مرجعه في الحديث الشريف
احترم حرية الآخرين	من المسلّم به أن للأفراد حرية اختيار طريقة حياتهم ما دام سلوكهم لا يتعارض مع الصالح العام. ولهذا فكل فرد يتمتع بحرية الاختيار والفكر.	«من حُسْنِ إسلام المَرْء تركه ما لا يعنَيه»
لا تكن مؤذياً	ان الالتزام بعدم إيذاء الآخرين، جسمياً أو نفسياً، والحرص على عدم القيام بما يضر الغير مبدؤ أخلاقي سامٍ.	«لا ضرر ولا ضرار»
احرص على منفعة الآخرين	يجب الالتزام بتحسين وتعزيز وضع الآخرين، حتى ان أدّى ذلك إلى الحد من حرية أولئك الذين ينبرون لتقديم المساعدة.	«من فَرَّجَ عنْ مُسلم كُرْبَةً منْ كُرَب الدُّنيا ، فَرَّجَ اللّهُ عَنْهُ كُربَةً منْ كُرَب يوم القيامة»
كنْ عادلاً	كي يكون المرء عادلاً، عليه أن يعامل الآخرين بالتساوي، وأن يعطي كل فرد حقه وموقعه، وأن يراعي الحكمتينَ القائلتين «الاستقامة خير سياسة» و«العدل أساس الملك».	لا يؤمن أحَدُكم حتى يحبَّ لأخيه ما يُحبُّ لنَفْسه»
كنْ أميناً مخلصاً	على المرء أن ينفِّذَ ما يتعهد به ويلتزم، وأن يخلص في قوله وعمله، وأن يحترَمَ الآخرين ويخاطبهم بأدب. إن الإخلاص والأمانة من سمات الالتزام والجدارة.	«المُسْلمُ أخو المُسْلم لا يظلمُهُ ولَا يخذله»

المنـاقشــة

١ ـ ما الظروف التي لا يجب فيها أن تكون البادىء بإفشاء السلام؟
٢ ـ لماذا كان التفاؤل جزءاً من الآداب الإسلامية؟

التطبيــق

أنت مسؤول عن مجموعة من المشاركين في مخيم شباب لأعضاء جدد لم يسبق لهم المعيشة في بيئة مخيم من قبل. والهدف من المعسكر هو ترغيب الأعضاء في المشاركة في مخيمات المستقبل وتشجيعهم على تجنيد آخرين لها. وهناك عدد من الآباء والقادة غير مقتنعين بجدوى هذا المخيم وفعالية برامجه للمشاركين لأول مرة، وفرصتك الوحيدة للحصول على تأييدهم تكمن في الكيفية التي سيؤثر بها المخيم في المشاركين.

١ ـ اكتب النقاط الرئيسة في كلمة ستلقيها على من تقودهم، توضح فيها كيف أن مراعاة الآداب الإسلامية يمكن أن تجعل المخيم ممتعاً للجميع. حدِّد أفكارك بوضوح.
٢ ـ اذكر خمسة آداب إسلامية تعتزم تطبيقها وطريقة ذلك. أذكر خمسة آداب أخرى تشعر بأنك غير قادر على تطبيقها مع ذكر الأسباب.
٣ ـ اكتب خطاباً إلى الآباء والقادة موضحاً بشكل محدد كيف أن المخيم قد أسهم في تحسين آداب المشاركين وسلوكهم وكيف أن الآباء والقادة يستطيعون تعزيز هذا التحسن.

الفصل

٣٧

تقويم المخيم

أولاً: التقويم أثناء المخيم
ثانياً: المتابعة بعد المخيم
ثالثاً: عينة من نماذج التقويم
أ ـ تقويم المشاركين
ب ـ تقويم عام للمخيّم
ج ـ تقويم عام لبرنامج التدريب القيادي

أهداف الفصل

لدى إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- تحديد كيف يساعد التقويم على إدارة المخيم.
- اختيار الأساليب المناسبة لتقويم المخيم.
- استخدام نماذج التقويم للحصول على المعلومات.

أولاً: التقويم أثناء المخيم

بمجرد أن يبدأ المخيم، يجب أن نجعل تقويمه المستمر جزءاً من روتين الإدارة. والطريقة المثلى هي أن يجتمع المنظمون كل ليلة لمدة ساعة أو نحوها، لمناقشة سبل تصحيح عيوب اليوم، وتفادي تكرارها في الغد. ويجب إبلاغ المسؤولين كافة عن أية تغييرات يتفق عليها، لتنفيذها في اليوم التالي. ويجوز تشكيل مجموعات مختلفة، لتقويم البرنامج والترتيبات العملية وأداء المشاركين والأمور الأخرى، كما يجب أن نشجع قادة المجموعات على التماس المقترحات من الأعضاء، وعرض المشكلات عليهم، للتشاور وإيجاد الحلول. علاوة على ذلك، يقتضي إجراء تقويم شامل للمخيم، للمساعدة على التخطيط للمخيمات المستقبلية.

ثانياً: المتابعة بعد المخيم

تثير مخيمات الشباب قدراً كبيراً من الاهتمام لديهم، ومن يشترك معهم فيها من الكبار. فجوّ المخيم يشجعهم ويلهمهم، كما أن تجربة المعيشة معاً وممارسة الآداب السامية أثناء المخيم تعطيهم الدوافع والأفكار لتنظيم نشاطات مماثلة في مناطقهم.

ويعتبر التقويم بعد المعسكر مهماً جداً لقياس النجاح والفعالية. إن المقياس الحقيقي لنجاح برنامج ما هو مقدار ما يحققه ويمارسه المشاركون بعد عودتهم مما تعلموه في المعسكر. ولهذا، يفضّل أن نضع تقويماً للتغييرات في توجهات المشاركين وسلوكهم وأدائهم بعد المعسكر بثلاثة أشهر. ويمكن إجراء ذلك عن طريق الاستبيانات والاستطلاعات والأساليب الأخرى الموجهة إلى المشاركين والمشرفين عليهم.

نحتاج أيضاً إلى متابعتهم بانتظام، مع تزويدهم بموارد البرامج الضرورية والمواد التعليمية لمساعدتهم على الاستمرار في نشاطهم المثمر. وفي هذا الصدد، فإن قواعد المعلومات عن المشاركين والمقالات والمتحدثين تعدّ عظيمة القيمة عند التخطيط لمخيمات جديدة.

وعلى سبيل المثال، فإن قاعدة المعلومات يمكن أن تحدد، من حيث الأولوية، الموضوعات التي لم تعالج في المخيمات السابقة أو الأفراد المشاركين الذين يحتاجون إلى تعليم إضافي في مجالات معينة.

ثالثاً: عينة من نماذج التقويم

يراعى تقويم الكم والكيف معاً. ويعتبر الاجتماع العام مع فرصة للمناقشات الصريحة لقاءً مفيداً للتقويم النوعي (الكيفي). أما التقويم الكمي، فيتم على أفضل وجه عن طريق الاستبيانات أو الاستطلاعات التي تحتاج إلى إجابات محددة على الأسئلة المطروحة. وفيما يلي بعض العيّنات:

أ ـ تقويم المشاركين

أجب عن كل سؤال بإعطاء السلوك الموضح درجة من ١ إلى ٥. وتعد (٥) أفضل مستوى مطلوب للسلوك الموضح.

تتعلق الإجابات بالفرد الجاري تقويمه أو متوسط حالة المجموعة إذا تم تقويم عدد من المشاركين كمجموعة.

هل كان المشارك (أو مجموعة المشاركين):

منتبهاً ؟	١	٢	٣	٤	٥
هادئاً ؟	١	٢	٣	٤	٥
دقيقاً في المواعيد ؟	١	٢	٣	٤	٥
حسن المظهر ؟	١	٢	٣	٤	٥
مطيعاً للرئيس ؟	١	٢	٣	٤	٥
يجلس بالوضع المناسب للجلوس ؟	١	٢	٣	٤	٥
يمتنع عن الأحاديث الجانبية ؟	١	٢	٣	٤	٥
يمتنع عن التشويش ؟	١	٢	٣	٤	٥
يحافظ على نظافة وترتيب المكان؟	١	٢	٣	٤	٥

هل أظهر المشارك (أو مجموعة المشاركين) الصفات التالية:

الفهم والاستيعاب ؟	١	٢	٣	٤	٥
الحرص على نوعية الأسئلة والتعليقات؟	١	٢	٣	٤	٥
تنظيم الأسئلة والتعليقات ؟	١	٢	٣	٤	٥
طرح اسئلة وتعليقات قيّمة ؟	١	٢	٣	٤	٥
المشاركة في الحوار بصورة بناءة ؟	١	٢	٣	٤	٥
التعاون؟	١	٢	٣	٤	٥

ب - تقويم عام للمخيَّم

١ـ هل نجح البرنامج في تطوير معلوماتك؟ ( ) نعم ( ) لا

٢ـ إذا كانت إجابتك عن السؤال رقم (١) بالنفي ، نرجو مراجعة هذه الأسباب :

- كان المعسكر مزدحماً؟ ( ) نعم ( ) لا
- المتحدثون غير فعالين؟ ( ) نعم ( ) لا
- بيئة المعسكر غير مناسبة؟ ( ) نعم ( ) لا
- البرنامج طويل جداً؟ ( ) نعم ( ) لا

٣ ـ من أجل زيادة فعالية هذا النوع من البرنامج، هل تود المزيد من:

- المحاضرات؟ ( ) نعم ( ) لا
- ورش العمل؟ ( ) نعم ( ) لا
- مسابقات الأسئلة؟ ( ) نعم ( ) لا
- جلسات الأسئلة والأجوبة؟ ( ) نعم ( ) لا
- الترفيه؟ ( ) نعم ( ) لا
- فترات الاستراحة؟ ( ) نعم ( ) لا

٤ ـ هل تظن أن هذا البرنامج سيجعل منك شخصاً أفضل؟ ( ) نعم ( ) لا

٥ ـ هل حافظت على الصلاة في جماعة؟ ( ) نعم ( ) لا

٦ ـ إذا كان جوابك لا ، ما الذي منعك من ذلك؟ ( ) نعم ( ) لا

- الكسل ( ) نعم ( ) لا
- عدم الاهتمام اللازم ( ) نعم ( ) لا
- الانشغال بعمل آخر . ( ) نعم ( ) لا
- وقت غير كاف للوضوء ( ) نعم ( ) لا

٧ ـ هل ساعدتَ الآخرين على أداء الصلاة في وقتها؟ ( ) نعم ( ) لا

٨ ـ كانت أمكنة النوم ( ) مُرضية ( ) غير مرضية

٩ ـ كانت نوعية الطعام ( ) ممتازة ( ) مُرضية ( ) سيئة

١٠- كانت كمية الطعام ( ) مفرطة ( ) مرضية ( ) شحيحة

١١- أفضل أسلوب للأكل ( ) العائلي ( ) الكافتيريا

١٢ - هل قدم مسؤولو البرنامج العون اللازم؟ ( ) نعم ( ) لا

١٣ - لو كنت أنت المنظم فماذا كنت تفعل خلاف ذلك؟ ____________________

____

١٤ - أذكر أفضل خمس جلسات/ محاضرات/ حلقات حضرتها ____________________

١٥ - من في رأيك أفضل ثلاثة (من حيث المعلومات والأهمية) بين المحاضرين أو المتحدثين الضيوف؟

____

١٦ - أية مقترحات أو ملاحظات أخرى؟ ____________________

____

ج - تقويم عام لبرنامج التدريب القيادي

١- الاسم والعنوان ورقم الهاتف : ____________________

٢ - لماذا حضرت الى البرنامج ؟ ____________________

٣ - هل حقق البرنامج الهدف الذي جئت من أجله ؟ إن كانت الإجابة بالنفي، فما هي أوجه القصور ؟

____

٤- ما أهم ما في البرنامج في رأيك؟ ____________________

٥- أي الجوانب استفدت منها أقصى فائدة ؟ ____________________

٦- ما الذي خيَّب أملك في البرنامج ؟ ____________________

٧ - ما مدى نجاح الترتيبات العملية بوجه عام؟ (مثل الطعام والجلوس والنوم والمجموعات... إلخ).

( ) أفضل مما كان متوقعاً ( ) كما كان متوقعاً ( ) أقل من المتوقع .

أفضل الجوانب: ____________________

أسوأ الجوانب : ____________________

٨ ـ ما تقديرك لمستوى العروض ؟

( ) مرتفع جداً ( ) منخفض جداً ( ) لا بأس

٩ ـ هل تعلمت شيئاً من البرنامج؟ ( ) نعم ( ) لا

إن كان جوابك نعم، أذكر ثلاثة أوجه مهمة:

أ ـ ____________________

ب ـ ____________________

ج ـ ____________________

١٠ ـ هل فهمت بوضوح أهداف البرنامج؟ ( ) نعم ( ) لا

١١ ـ هل لديك مقترحات لتقوية البزنامج؟

____

المناقشة

١ ـ كيف يساعدك التقويم المستمر على إدارة المخيم بشكل أفضل؟
٢ ـ ما أهم المعلومات التي يجب أن تحصل عليها من تقويم ما بعد المعسكر؟

التطبيق

بوصفك رئيساً للجنة مخيم الشباب، فإنك حريص على تصميم برنامج مخيم ناجح الآن وفي المستقبل. ولأن معظم المشاركين جددٌ، فإنهم يترددون في تقديم الملاحظات وجهاً لوجه، كما أنهم لا يعرفون ما يجب أن يتوقّعوه. وقد طلبت اللجنة التنفيذية تقريراً، وهي وإن لم يحضر أعضاؤها إلى المعسكر إلا أن لديها معياراً ثابتا للحكم على نجاح المخيم أو فشله.

١ ـ ضع قائمة عناصر ما يجب أن تفعله، وبالمواعيد وبالاشخاص الذين ستقابلهم لجمع مادة التقرير.
٢ ـ اكتب مفكرة لنفسك للاستعانة بها، عندما تشرح للمشاركين في المخيم كيفية استكمال النماذج التي ستوزعها عليهم ولماذا يطلب منهم ذلك.
٣ ـ ما هما النموذجان اللذان سيستخدما في التقويم، إذا كان وقتك لا يتسع إلا لنموذجين فقط.

خاتمة

ألسنا نعجب كيف يمكن أن يكون لهذا الدين العظيم أتباع عاجزون متخلفون متقهقرون عن كل ركب ودرب؟ وكيف لنا أن نفسِّر الفجوة الهائلة بين الإسلام والمسلمين اليوم؟ ثمة خطأ ما. من الثابت أن المشكلة في التابع لا المتبوع، فالعيب فينا لا في الرسالة. إنها قراءتنا الجامدة وفهمنا الحرفي الضيِّق لديننا. فقد أخطأنا قراءة القرآن وقراءة الكون وقراءة الآخرين فأصابنا الضعف والانحطاط، وسعينا إلى ابتغاء العزة والقوة من غير مظانها، على الرغم من علمنا يقيناً أنه لا حول ولا طاقة ولا قدرة إلا بالله العزيز القدير...

... وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٨﴾ (المنافقون)

بيد أن تلك القوة رهن السطور الآن لا الصدور، ونحن في عوز إلى تحويلها إلى طاقة حيوية وثّابة قادرة على تغيير الإنسان والمجتمع. ويحاول هذا الدليل استخراج الطاقة الكامنة الحبيسة، ليوجهها إلى تحقيق النهضة الحضارية الشاملة. إن خمس ملاعق سكر في كوب شاي لن تجعله حلواً، ما لم تحرك السكر. ويأمل هذا الدليل أن يكون بمثابة المحرك إن شاء الله. فإذا ما فهمته واستوعبته ورأيت في نفسك حاملاً للأمانة في هذه الأرض، تفكر وتتدبّر في كيفية إسلامية بيئتك وإصلاح المجتمع من حولك، يكون الدليل قد حقق غرضه بإذن الله. فهو يسعى إلى تقليص الزمن اللازم لتحقيق ذلك الوعي والإنجاز من عدة عقود من الزمن إلى أشهر معدودات أو سنة على الأكثر.

ويحاول الدليل أن يقودك من خلال صيغ مبسطة مثل «افعل» و«لا تفعل» إلى زيادة فهمك لفن وعلم الدعوة في القرن الخامس عشر الهجري. وإذا كان بعضهم يرى أن القيادة صفة تولد مع المرء،فإننا نعتقد أن جزءاً كبيراً من خصائصها يكتسب بالتدريب والمراس. لذا يحاول هذا الدليل سد الثغرة بتوضيح أساليب القيادة وتطبيقاتها على المستويين الفردي والجمعي. ونحن على ثقة من أن الاستيعاب الوافي للدليل وتطبيقه سيؤديان بمشيئة الله سبحانه وتعالى إلى إنجاز قفزة لا تقل عن ٥٠٪ في فعالية نشاطاتنا وانجازاتها، خاصة في مجالات المفاهيم والتصورات والإدارة والإتصال والمخيمات والمؤتمرات والندوات.

وسوف نستكمل هذا الدليل بكتيبات إرشادية إضافية للمدرب والمتدرب، لتسهيل تعليم مختلف فصوله. ونحن لا نعدّ هذا الكتاب إنجازاً مثالياً، بل بداية جادة في مجاله على درب عملية الإحسان الممتدة من المهد إلى اللحد، داعين العلي القدير أن يهدينا جميعاً إلى صراطه المستقيم !

مراجع مختارة

المراجع العربية

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : كتب الأحاديث

ابن ماجة (الحافظ أبو عبد الله محمد بن يزيد)

ــ سنن ابن ماجة ـ تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي، ١٩٧٥م.

أبو داود (الإمام الحافظ أبو داود سليمان بن الأشعث السجستاني الأزدي)

ــ سنن أبي داود ــ ٤ أجزاء ـ مراجعة وتعليق: محمد محي الدين عبد الحميد، دار الفكر للطباعة والنشر، توزيع مكتبة الرياض، الرياض.

البخاري (أبو عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم)

ــ صحيح البخاري ـ المكتبة الإسلامية، استانبول، ١٩٨١م.

ابن حنبل (أحمد الشيباني)

ــ مسند الإمام أحمد بن حنبل، دار المعارف، القاهرة.

الترمذي (الإمام الحافظ بن عيسى محمد بن عيسى)

ــ سنن الترمذي ـ ٥ أجزاء ــ تحقيق وتصحيح: عبد الرَّحمن محمد عثمان، دار الفكر، بيروت، ١٩٨٠م.

الدار قطني (الإمام على بن عمر)

ــ سنن الدار قطني ـ التعليق المغني لأبي الطيب محمد شمس الحق العظيم، آبادي، أكاديمية الحديث.

الدارمي (عبد الله بن عبد الرَّحمن)

ــ سنن الدارمي، دار حزيران، دمشق، ١٣٤٩هـ.

الشافعي (محمد ابن ادريس)

ــ الرسالة، القاهرة، ١٣٢١ هـ .

مسلم (بن حجاج القشيري)

ــ صحيح مسلم ـ تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، القاهرة، ١٩٧٤م.

النسَّائي (الإمام الحافظ أبو عبد الرحمن أحمد بن شعيب)

ــ سنن النسَّائي ــ دار الفكر، بيروت، ط ١، ١٩٣٠م.

Ahmad, Mumtaz (ed), *State, Politics and Islam,* American Trust Publications, Indianapolis, Indiana, 1986.

Altalib, Hisham, *Report of the MSA Training Course* (Unpublished), The MSA of the US and Canada, Indianapolis, Indiana, 1976.

Al 'Alwani, Taha J., *The Ethics of Disagreement in Islam,* translated from the Arabic by Abdul Wahid Hamid, International Institute of Islamic Thought, Herndon, Virginia, 1993.

American Society of Association Executives, *Association Management,* Washington, D. C.

Duncan, J., *Esssentials of Management,* Dryden, Hinsdale, Illinois, 1975.

Drucker, P. F., *Managment: Tasks, Responsibilities, Practices,* Harper and Row, New York, 1974.

Fisher, R., And Ury, W., *Guide To Yes- Negotiation*, Houghton Miflin Company.

Hamid, A. W., *Companions of the Prophet,* (adapted from Arabic), Umran Publications, London, 1982.

Mirza, M. Yaqub, *Youth Activities and Camps,* The MSA of the US and Canada, Plainfield, Indiana, 1979.

Nu'mani, Shibli, *Life of Umar The Great* (Translated from Urdu by Muhammad Saleem, Sh. Muhammad Ashraf), 1981.

Omer, Abdel Hadi M., *Let Us Learn: Issues of Your Concern,* Beloit, Wisconsin, 1987.

Safi, Louay, *Islamic Leadership* (Unpublished), Detroit, 1990.

Ibn Taymiya, Imam Taqi al Din Ahmad, *Public Duties In Islam* (Translated from Arabic By Muktar Holland), Islamic Foundation, Leicester, England, 1982.

Terry, G.R. And Stephen G. F., *Principles Of Management,* 8th ed., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1982.

Unus, Iqbal J., and Beekun, Rafik, *A Management Guide for Islamic Organizations* (Unpublished), Plainfield, Indiana, 1982.

دليل
التدريب القيادي

الدكتور
هشام الطالب

المعهد العالمي للفكر الإسلامي
الاتحاد الاسلامي العالمي للمنظمات الطلابية

١٤١٦ هـ / ١٩٩٥ م

سلسلة التنمية البشرية (١)

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

هيرندن / فيرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية

طبعة ثانية منقحة ١٩٩٥

The International Institute of Islamic Thought
P.O. Box 669
555 Grove Street
Herndon, Virginia 22070-4705
United States of America
Tel: (703) 471-1133
Fax: (703) 471-3922
eMail: iiit @ iiit.dgsys.com

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Altalib, Hisham, 1940 (1360) -
Training Guide for Islamic Workers-Arabic
Dalil al tadrib al Qiyadi / Hisham Altalib.
p. 384 cm. 21 x 28 - *(Silsilat al Tanmiyah al Bashariyah; 1)*
Includes bibliographical references.
ISBN 1-56564-131-0 ISBN 1-56564-157-4 (pbk)

93-2201
CIP
NE

تصميم الغلاف

مكتب لندن، المعهد العالمي للفكر الإسلامي

الصف والتركيب

Reema Graphics Solutions Ltd. London, England
Tel: (44) 181 902 1485 • Fax: (44) 181 900 9284

هدفنا

إعداد روّاد التغيير الاجتماعي الإسلامي النشطين المؤثّرين، الذين أوتوا المعرفة والحكمة، ويدعون الى الله على بصيرة ووعي، من خلال الاتصال المقنع والحوار الفعّال.

يسعى برنامج التدريب هذا في جوهره إلى إعداد جيل يعي أولوياته، كي يصبح جزءاً من الحل بدلاً من أن يفاقم المشاكل، ليحقق أهدافه بأقلّ جهد وأقرب أمد بتوفيق الله تعالى.

وسائلنا

- تقوية الالتزام بالإسلام عقيدةً وشريعةً وأخلاقاً.
- تزويد المتدربين بالعلوم المناسبة في شتّى المجالات.
- تنمية مهارات الاتصال والإدارة والتخطيط.
- رفع مستوى القدرات البدنية والفنية.
- بناء الروح الجماعية وإشاعة روح العمل كفريق ذي اتجاهات سليمة معتدلة.
- تعزيز المناهج الوسطية المتزنة.
- الارتقاء بالسموّ الروحي والاهتمام بمعالي الأمور.
- بناء العقلية الإيجابية لحل المشكلات وتجاوز العقبات.
- الانتقال من الصلاح الى الإصلاح.
- نقل خبرات وتجارب الكبار الى الشباب بشكل منظم ومكثف ومفيد.

ونأمل أن يبدأ المتدربون اللاحقون من النقطة التي وصل إليها المدرّبون السابقون، متفادين الأخطاء التي وقع فيها من سبقهم، وأن يكونوا روّاداً في ابداع استراتيجيات جديدة، بدلاً من تكرار واستنساخ المفاهيم البالية.

المحتويـات

صفحة

صفحة

فهرس الموضوعات